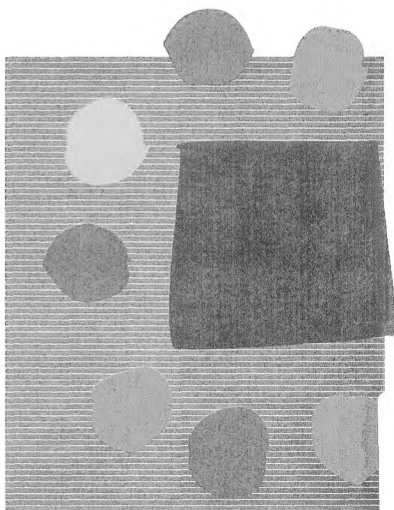


# كيف تكون الاجتمعات فعّالة؟

ريتشاردي. شانغ

كيثن. كيهو

تعريب : ميساء دياب





كيف تكون

## الاجتماعات فعّالة!

كيف تجعل الاجتماعات مُجديّة وناجحة

Originally Published in English

## Meetings that Work!

Copyright © 1994 by Richard Y. Chang Associates, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc., a John Wiley & Sons, Inc. company.

حقوق الطبعة العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع جون وايلي

© المبيكان 1421 هـ - 2001م

طريق الملك فهد، ص.ب. 6672، الرياض 11452

المملكة العربية السعودية

Obeikan Publishers, North King Fahd Road,

P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1421 هـ - 2001م

ISBN 9960-20-826-5

© مكتبة المبيكان، 1421 هـ - 2001

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كيفن كيهو، ريتشارد تشانغ

كيف تكون الاجتماعات فعالة! - تعريب: ميساء دياب - الرياض

120 ص، 17 × 24 سم

ردمك: 9960-20-826-5

1 - الاجتماعات - تنظيم وإدارة أ - دياب، ميساء (تعريب)

ب - العنوان

ديوي 658.456 4433 - 21

رقم الإيداع: 4433 - 21

ردمك: 9960-20-826-5

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ فوتوكوبي، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

# كيف تكون الاجتماعات فعّالة!

كيف تجعل الاجتماعات مُجديّة وناجحة؟

أُسلوب عملي  
لاجتماعات عمل وجيزة ومثمرة

تأليف  
ريتشارد تشانغ وكيشن كيهو

نقلته إلى العربية  
ميساء دياب

مكتبة العبيد



## تعريف

### لمحة عن مؤلفي الكتاب:

ريتشارد ي. تشانغ Richard Y. Chang، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ريتشارد شانغ، وهي مؤسسة متنوعة النشاطات للتطوير الإداري والاستشارات ومقرها في أرفين Irvine/ كاليفورنيا. وللمؤلف شهرة عالمية في مساهماته في بناء الاستراتيجية الإدارية، بالإضافة إلى رفع مستوى النوعية، وتحسين الأداء، وإرضاء الزبائن، وطرق تطوير القوى العاملة.

كيفن ر. كيهو Kevin R. Kehoe، صاحب شركة كيفن كيهو وشركاه وهو مدير متمرس، واستشاري وأستاذ يشتهر بصفاته القيادية المتطورة وفي النوعية المتكاملة، وإعادة هيكلة الخبرات وتطويرها.

ويتوجه المؤلفان بالشكر لكامل الفريق المتخصص من العاملين في شركة ريتشارد تشانغ الذين ساهموا بجهودهم لإنجاح هذا الكتاب. كما يتقدمون بالشكر الخاص لجميع الشركات المتعاملة معهم للمساعدة في إيصال الأفكار والأساليب العملية لديها إلى ذهن القارئ.

### مع فائق التقدير لكل من:

المحرر: سارة أورنليب فريزر Sarah Ortlieb Fraser.

المراجعون: ب. كيث كيلي P. Keith Kelly، بينجامين كريباك Benjamin Frepack وروث ستينغلي Ruth Stingley.

الرسوم البيانية: كريستينا سلاتر Christina Slater.

مصمم الغلاف: جون أودام John Odam Design Associate.

## تمهيد

لقد حمل عقد التسعينات من القرن العشرين الكثير من التحديات الصعبة التي كان على الأفراد والمؤسسات مواجهتها واحتواءها. والسؤال المطروح اليوم من الذي ستكون له الاولوية ليدخل عالم ما بعد عام 2000.

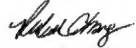
من المعتقد أن الفرصة المتاحة ستكون لأولئك الذين سيستثمرون في الدراسة وهذا يكمن في إصرارهم والتزامهم بمتابعة التعلم. وإن هذا الكتاب يساعد على خلق مناخ علمي لكل من أراد أن يتعلم سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، والكتاب هو من منشورات ريتشارد تشانغ.

ويأتي صدور هذا الكتاب بعد ورود آراء قراءنا التي عبرت عن فهم للكتاب الذي سبق وهو «تعلم الحاجات learning needs» ويسرنا نشر هذه الكتب التي صممت لتزويدهم بأدوات وأفكار وأساليب أثبتت جدواها في مواضيع شتى، ويمكن اختبارها في أمكنة العمل أو على الصعيد الشخصي.

وبالمناسبة فإننا نود من قارئنا العزيز أن يشاركنا أفكاره وتجربته العملية بعد قراءته لهذا الكتاب وذلك على النموذج المعد لذلك في آخر هذا الكتاب، ويرسل الرد على رقم الفاكس 7277007 (714).

وإننا على يقين بأن مساهمة القراء ستساهم في إغناء مصادر معلوماتنا في قسم النشر التابع لريتشارد تشانغ وشركاه.

مع تمنياتنا لكم بقراءة مثمرة



ريتشارد تشانغ

الرئيس والمدير التنفيذي

ريتشارد تشانغ وشركاه



## المحتويات

- 1 . المقدمة ..... 1  
ما الذي يدعوك إلى قراءة هذا الكتاب؟  
من هو القارئ المفترض لهذا الكتاب  
متى وكيف تطبق الأفكار الواردة فيه؟
- 2 . عوامل نجاح الاجتماعات ..... 7  
الأدوار الأربعة للاجتماع
- 3 . المراحل الأساسية الثلاث للاجتماع ..... 15  
التحضير للاجتماع  
إدارة الاجتماع  
تقييم الاجتماع
- 4 . التحضير للاجتماعات ..... 21  
توزيع المسؤوليات قبل عقد الاجتماع  
استخدام برنامج عمل للاجتماع  
تحضير برنامج العمل  
أولاً: تحديد الهدف (الأهداف)  
ثانياً: تأمين المستلزمات  
ثالثاً: اختيار الأشخاص المشاركين  
رابعاً: توزيع الأدوار على المشاركين  
خامساً: تكوين القسم المتعلق بآلية التنفيذ ضمن البرنامج التحضيري

41.....	5 توجيه الاجتماع
	شرح دور الموجه بشكل مفصل
	دور المنسق
	دور مسجل الوقائع (الكاتب)
	دور بقية المشاركين
59.....	6 تقييم الاجتماع
	تقييم المشاركين
	التقييم الشخصي لموجه الاجتماع
75.....	7 الخلاصة (الموجز)
	مشاكل (معضلات) شائعة
79.....	وحلولها بالنسبة لمنسق الاجتماع
89.....	أنواع الاجتماعات
95.....	النماذج الممكن نسخها

وجهات نظر مختلفة عن الاجتماعات...

نفرض أن اثنين من المدراء يتحادثان:

الأول: «دعنا ننهي اجتماعات الموظفين».

الثاني: «لا نستطيع، ليس لدينا خيار آخر!».

وكلام آخر...

لا توجد طريقة أفضل لإشراك الأفراد  
والمحافظة على إنجازاتهم وتحفيز معنوياتهم  
من اللقاءات بينهم وجهاً لوجه.

فلسفة مؤسسة دانا

ورأي آخر...

إذا كانت الاجتماعات تشغل 25٪ من وقت  
المدراء، فهذا دليل على الضعف الإداري  
في مؤسساتهم.

بيتر درَكر



## المقدمة

إن كلمة «اجتماع»، بحسب تعريف قاموس ويبستر، تعني حركة أو عملية لجمع الأفراد، أو تجمع من أجل هدف مشترك. إن الكلمة المهمة في هذا التعريف هي «عملية». وإذا لم يكن هناك خطة تنظيمية للاجتماعات فإن هذه الأخيرة تنقلب إلى مناقشات لا جدوى منها بين الأفراد المشاركين فيها.

إن التخطيط الضعيف للاجتماعات يؤدي إلى مفاهيم مختلطة بين الأفراد، وإلى أهداف واستراتيجيات مبهمه، وجدول أعمال مبهر لأموور يجب حلها فيما بعد. ولسوء الحظ، فإن نتيجة اجتماع واحد فاشل تؤدي إلى اجتماع آخر أو أكثر تكون نتيجته مشابهة للذي سبقه.

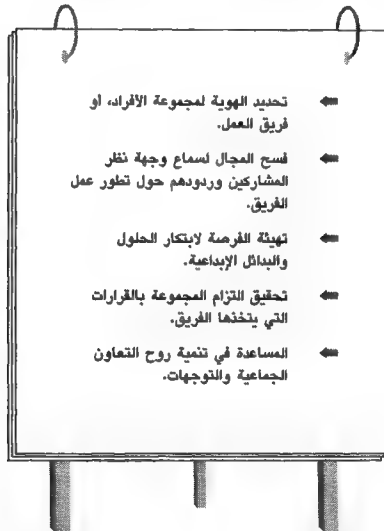


ما الذي يدعوك إلى قراءة هذا الكتاب؟

ما هو الحل؟ هل نلغي الاجتماعات ونحول قاعاتها إلى مركز لرعاية الأطفال، أو لرياضة الهوكي؟ ونكتفي بتبادل البريد الإلكتروني والمذكرات الكتابية أو الاجتماعات الثنائية؟

وسيكون الجواب بالطبع نفيًا. فالاجتماعات وجدت لتبقى. لأنه منذ زمن طويل، شكلت لقاءات الأفراد وجهًا لوجه طريقة عملية وسريعة لتبادل الأفكار والمعلومات والمعرفة فيما بينهم.

وسواء انعقدت اللقاءات لتبادل المعلومات، أو حل المشكلات أو لتحسين الأداء النوعي، أو للتركيز على مجهودات فريق عمل فإن اللقاءات المثمرة ينتج عنها فوائد عديدة لك ولزملائك المشاركين معك. هذه المزايا تتضمن على سبيل المثال:

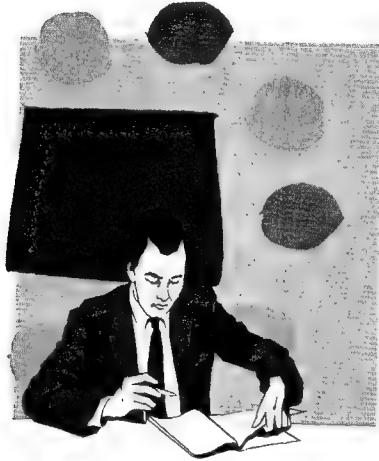


اعتمدت المؤسسات وبيوت الأعمال عبر السنين شكلاً معيناً للاجتماعات. وهذه الطرق ليست بالضرورة فعالة اليوم كما كانت من قبل. ويزيادة التركيز على تحسين الإنتاج وتطويره. فإنه يجدر بك، أن تفتنم الفرصة لتحسين الأداء في اجتماعات الأعمال. وكون الاجتماعات هي عملية مستمرة فإن المجال لتطوير أدائها قابل للتقدم باستمرار.



ويقدر ما تكون الاجتماعات مدارة بصورة جيدة، بقدر ما تشجع الأطراف المشاركة فيها على الانخراط في العمل بشكل جماعي، وفي الوقت ذاته تولد الشعور بالمسؤولية لدى كل فرد بأن له دوراً مهماً داخل في جهود الفريق ككل.

إن هذا «الكتاب» الدليل يقدم النظريات والموضوعات والأدوات اللازمة لكل من يشارك في عملية ما. وإنه كتاب سهل الفهم والتطبيق. وإنك بعد قراءة هذا الكتاب وفهمه، ستجد نفسك قادراً على تحقيق نتائج أفضل في اجتماعاتك!



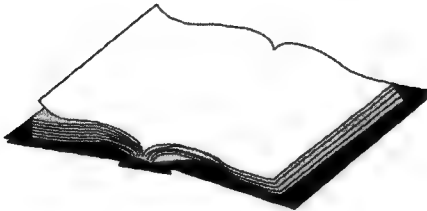
### من هو القارئ المفترض لهذا الكتاب؟

الجواب: كل شخص تكون وظيفته التخطيط أو التنفيذ أو ممن يشاركون في اجتماعات يمكن أن يستفيد من النصائح والطرق الموجودة في هذا الكتاب. وسواء أكان موقعك إدارياً تشرف على الآخرين أو عضواً في فريق عمل، أو مندوب مبيعات، أو مدرباً، أو محاسباً، أو مبرمجاً، أو مهندساً، فإن الاجتماعات تعتبر جزءاً طبيعياً في أوساط العمل. وعليه فإن أي شخص يشارك في الاجتماعات يستطيع الاستفادة من الوسائل والأفكار الموضحة في هذا الكتاب لتحقيق نتائج أفضل من الاجتماعات.



## متى وكيف تطبق الأفكار الواردة فيه؟

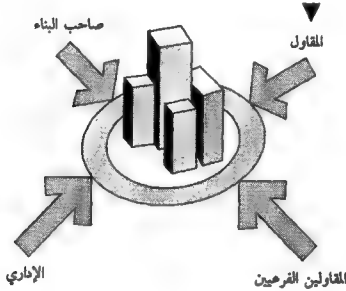
يتم تطبيق قواعد هذا الكتاب أو اقتباس الأفكار الواردة فيه، لتساعد على تحسين مستوى أداء فريق العمل، أو المشروع، أو لقاءات التطوير، بالإضافة إلى الاجتماعات غير الدورية. وليحاول القارئ أن يشارك الآخرين النقاط الرئيسية، وبالأخص بأن يحاول تطبيق هذه الأفكار. فالتطبيق المستمر لهذه الأفكار كفيل بالحصول على نتائج ملموسة وناجحة من الاجتماعات.





## عوامل نجاح الاجتماعات

لنتظر حولنا في أمكنة العمل فنلاحظ وجود أبواب وجدران وأرضيات. فإن وراء الجدران تمديدات كهربائية، وتحت الأرضيات كوابل وتمديدات للمياه، وهذه أقسام في المبنى لا تشاهد بالعين. وربما كان هناك نافذة ذات إطلال. فماذا نحتاج لبناء هيكل كهذا؟ الجواب هو التخطيط السليم، والإدارة الصحيحة، وقيام أصحاب الشأن بحل المشكلات.



قبل كل شيء، يجب على صاحب المشروع أن يحيطه بنظرة شاملة. وهو بذلك مسؤول عن إكمال البناء بصورة ناجحة أو (غير ناجحة).

▶ لكن صاحب المشروع لا يستطيع أن يقوم بعملية البناء بمفرده، لذا عليه الاستعانة بمقاول رئيسي يوكل إليه تنفيذ المهمة وحل المشاكل المواكبة للتنفيذ. ومسؤولية المقاول العام هذا تتضمن إدارة نشاطات العاملين في المشروع والتنسيق بينهم وبخاصة مجموعات المقاولين الفرعيين الذين يقومون بأعمال السباكة والكهرباء وغيرها والإعتماد على خبرة كل منهم ومهاراتهم.



المقاول الرئيسي



الإداري

◀ ويعتمد الفريق أيضاً على إداري يقوم بمراقبة أعمال التنفيذ، ومن خلال الرسومات والخرائط الإنشائية التفصيلية، عليه التأكد من استيعاب المشاركين في أعمال البناء لدورهم، وما يحتاجون إليه لتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم وعلاقتهم مع أقرانهم بهدف إكمال العمل المطلوب.

▶ وأخيراً هناك المقاول الفرعي (مقاول من الباطن) في هذه المجموعة وهم أعضاء فريق الخطوط الأمامية، الذين يشكلون القوة العاملة اللازمة لإنجاز العمل. وهذه المجموعات عليها العمل بإشراف المقاول الرئيسي والتقيد بتعليماته، وإعلامه بالمشكلات الآتية التي تطرأ من حين لآخر.

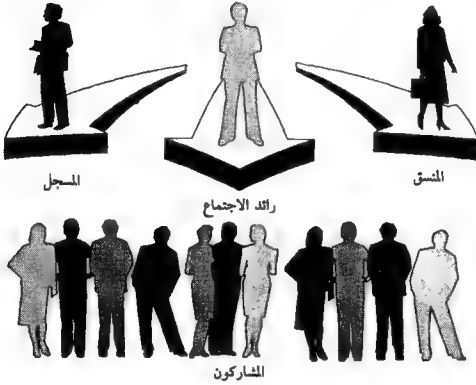


مقاول فرعي

إن هؤلاء الأربع، أصحاب الأدوار الرئيسية في المشروع، عليهم توزيع أعمالهم في اجتماعاتهم. فكما تقع عليهم مسؤولية إنجاز المشروع في الوقت المحدد، وبالميزانية المعتمدة تماماً، فإن أمثالهم من المشاركين في أعمال الاجتماعات يقومون بأدوار محددة كذلك.

## الأدوار الأربعة للاجتماع

لنلقي نظرة ثاقبة على أربعة أدوار ذات شأن رئيسي في الاجتماعات لتعرف على مدى المساهمة الفعالة لهذه الأدوار وأثرها في إنجاح الاجتماعات وجعلها تؤدي النتائج المنتجة.



رائد الاجتماع (وهو يمثل دور صاحب المشروع)، فهو يقوم بتحديد أهداف الاجتماع وتوجيهه، وهو المسؤول عن التوجيه الكلي للاجتماع.

المنسق (يعتمد رائد الاجتماع على المنسق في توجيه الأفراد المشاركين وتنسيق جهودهم، ويلعب دوراً يماثل دور المفاوض العام). حيث يتولى التوفيق بين الآراء المتناقضة، وحل المشاكل التي تعترض سير العمل بسرعة وذلك لإبقاء الاجتماع مستمر حتى نهايته.

(وهو يقوم بدور الإداري)، ويقوم بمتابعة المعلومات المهمة وحفظها الناتجة عن الاجتماع وجعل هذه المعلومات واضحة. وعليه التأكد من صحة المعلومات وأن يتولى توزيعها على جميع المشاركين.



المشاركون ◀ أما باقي المشاركين (ويقومون بدور يشابه دور المقاولين الفرعيين)، فهم مجموعة من الأفراد يتمتعون بمهارات ومواهب وخصائص شخصية مختلفة. وتكون مهمتهم إنجاز العمل. ويقوم المشاركون بطرح أفكار جديدة، وتحليل المعلومات، واتخاذ القرارات، ووضع خطط التنفيذ.



وإنك ستكون على الجادة الصحيحة الموصلة إلى معظم أهداف اجتماعاتك إذا أدرك جميع المشاركين أدوارهم خلال كل اجتماع. وما عليك إلا الاستمرار في القراءة لتتعلم أكثر عن هذه الأدوار وكيفية ممارستها.



## ورقة عمل الفصل الثاني تحديد الأدوار في الاجتماعات

1 - ما هي الأدوار الأساسية المتبعة في اجتماعاتك؟



---

---

---

---

---

---

---

2 - ما هي أكبر التحديات التي تواجهك من هذه الأدوار؟



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



[illegible]



## المراحل الأساسية الثلاث للاجتماع

يتطلب الاجتماع الناجح والمثمر أكثر من مجرد تعريف واضح للأدوار، إنه يتطلب هيكلاً أساسياً. وما لم يكن هناك هيكل، فإن عدد من المشاركين سوف يأتون معاً بآراء متفاوته ومختلفة عما يمكن أن يحدث، ومتى وكيف سيحصل هذا، ومن الذي تُراه سيجعل هذا يحدث.

هل سبق لك أن شاركت في اجتماعات آلت إلى لقاءات مُطوّلة عقيمة لم تنجز شيئاً؟ قد يحدث هذا في كل اجتماع ما لم تُوجّه الاجتماعات ضمن هيكل يُعلّم الجميع ويتبعونه.

إن هيكلاً أساسياً للاجتماعات، قد ثبتت جدواه في تجاوز المآزق الكامنة، يتضمّن ثلاث مراحل أساسية، هي:





### التحضير للاجتماع:

في الفصل القادم سوف تجد أحد المفاتيح الأساسية لاجتماع الناجح. سوف تقرأ عن التخطيط، والتحضير، وجمع المعلومات، نحو وضع جدول للأعمال، وهذا الجهد مطلوب إنجازه قبل دخول المشاركين قاعة الاجتماعات.



### إدارة الاجتماع:

يتصبّ جهد المشاركين في الاجتماع على طرح أفكار، واتخاذ قرارات، وطرح أسئلة. إن اجتماعاً يُدارُ إدارة جيدة يوفرُ أرضية صلبة لتحقيق الأهداف المرجوة. والفصل الخامس من الكتاب يشرح ماهية الأدوار المختلفة التي ينبغي أن يلعبها جميع الفرقاء المشاركين في الاجتماعات، ومسؤولياتهم، ونصائح لضمان استمرار الاجتماعات المنتجة على الجودة الصحيحة.



### تقييم الاجتماع:

تأتي التحسينات مع تقييم العمل المنجز، وذلك باستعمال وسائل فعّالة وبالبحث عن المجالات التي يمكن تطويرها، والقيام بالتعديلات الضرورية. ويجب أن تحظى الاجتماعات بتحسينات حاسمة نظراً لأنها تشكل جزءاً هامة في حياة المؤسسات الشركات. وسوف يقدم الفصل السادس الوسائل والأدوات اللازمة لتقييم الأداء بغية تحسين الاجتماعات.

هذا وسنلقي نظرة في الصفحات القادمة على مجمل التباينات في المراحل الثلاث للاجتماعات لنشرح ما يجب عمله خلال كل مرحلة، والآلية اللازمة لذلك.

## ورقة عمل الفصل الثالث الأدوار المختلفة في الاجتماعات

1 - ما هي العقبات أو المجالات الواجب تطويرها، التي واجهتك في اجتماعاتك خلال المراحل التالية؟

وماذا عساك تفعل لحل المشاكل وتحسين نتائج اجتماعاتك؟



(أ) التحضير للاجتماع.

مجالات لا يمكن تطويرها	حلول/ تطوير الأفكار

(ب) توجيه دفة الاجتماع.

مجالات لا يمكن تطويرها	حلول/ تطوير الأفكار

(ج) تقييم الاجتماع.

مجالات لا يمكن تطويرها	حلول/ تطوير الأفكار

2 - ما هي الأطوار [المراحل] التي تقدم فرصة التطوير الأكبر؟



---

---

---

---

---

3 - ماذا يمكنك فعله للتطوير (اذكر ذلك بالتفصيل)؟

(أ) على المدى القصير (في الاجتماع المقبل).



---

---

---

---

---

(ب) على المدى الطويل.



---

---

---

---

---





## التحضير للاجتماعات

لو تم طرح السؤال التالي على البعض:

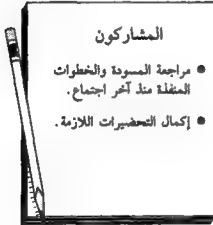
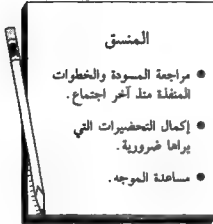
لماذا كانت نتيجة الاجتماع محبطة أو غير مثمرة؟ لكانت الأجوبة، في الغالب، كالتالي:



يقول المثل المشهور «درهم وقاية خير من قنطار علاج» وهذا القول ينطبق كثيراً على الاجتماعات. وإن قليلاً من ساعات التحضير قبل الاجتماع توفر الكثير من الوقت والجهد الذي قد يصرف في اجتماعات في كل شهر. إن لكل شخص مشارك في الاجتماع دوراً هاماً عليه أن يؤديه في التحضير للاجتماع. إن مجرد الحضور لا يعتبر بذاته كافياً لجعل الاجتماع أكثر إنتاجاً.

## توزيع المسؤوليات قبل عقد الاجتماع

هناك مسؤوليات ملقاة على عاتق المشاركين، والمصنفين ضمن الأدوار الأربعة التي تم تحديدها: الموجه، المنسق، المسجل وبقية المشاركين، وذلك قبل عقد أي لقاء وسنعرض واجبات كل من الأدوار الأربعة:

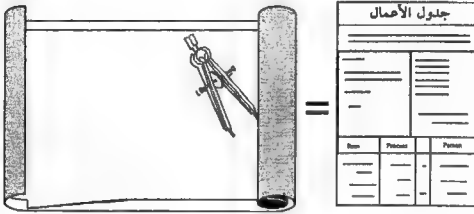


لا شك بأن الدور الأكبر في تحضير أي اجتماع هو للموجه فهو الذي يقرر الاجتماع ويقوم بإسناد باقي الأدوار للمشاركين الآخرين حسب ما يراه مناسباً. ومن اللافت للنظر أن الصيغة المشتركة بين جميع الأدوار هو وجود مسودة عمل تحضيرية للموضوعات الخاضعة للبحث والتشاور وذلك بما يخص الدور المسند لكل طرف.

إن مساهمة هذه الأداة «المسودة» مهمة للغاية في مجال التحضير للاجتماعات التي يمكن أن تخرج بنتائج طيبة.

## استخدام برنامج عمل للاجتماع:

كما هو حال المقاول الذي يستعمل خرائط البناء ويشرك معه سائر العاملين في معرفة هذه الخرائط، فإن الموجه يجب أن يمتلك مثل هذه الخرائط في أي اجتماع ويشرك معه سائر الفرقاء وهذه الخرائط هي برنامج العمل الذي يوضح للجميع الكيفية التي سيسير عليها الاجتماع.



وقد يسأل أحدهم؟ لماذا هذا البرنامج المعد سلفاً؟ والجواب هو: كيف يمكن تخيل مشروع بناء قيد الإنشاء وليس له خرائط تفصيلية؟ فلا تعرف البداية من أين؟ وكـم ستستغرق أعمال البناء، أو كيف ستوزع الأعمال والمسؤوليات. ومتى تبدأ هذه المرحلة؟ ومتى تنتهي تلك؟ أسئلة كثيرة تطرح نفسها ولا يمكن الإجابة عليها دون وجود برنامج خطي مكتوب ومدعم بالخرائط التوضيحية.

إن مسودة العمل التحضيرية هي التي تقوم بعرض الملامح العامة لبرنامج العمل وفيها الكثير من المعلومات التي تمكن كل فرد من أن يعرف دوره وكيفية القيام به. مثلها كمثل التصميم المعماري المستخدم من قبل صاحب مشروع البناء. ويشكل برنامج العمل هذا أداة العمل التحضيرية التي يقوم بصياغتها الموجه ويستعملها لشرح ما يجب إنجازه من قبل المشاركين وبالأسلوب المطلوب.

إن توزيع برنامج العمل قبل يومين من عقد الاجتماع كفيل بأن يساعد على عدم ظهور آراء أو تعليقات سلبية عقب الاجتماع. كالتي ذكرت سلفاً.

وفيما يلي نموذج برنامج عمل.

برنامج الاجتماع التحضيري			
أهداف الاجتماع:			
1 - _____			
2 - _____			
3 - _____			
أعضاء الفريق:		الرموز:	
1 - _____ (الموجود)		التاريخ:	
2 - _____ (المنسق)		الوقت:	
3 - _____ (المسجل)		المكان:	
4 - _____		إحضار المستلزمات:	
5 - _____			
6 - _____			
7 - _____		التحضيرات المطلوبة:	
8 - _____			
الاجتماع بدعوة من: _____			
رقم الهاتف: _____			
الأشخاص المسؤولين	الوقت	الأمر المطلوب تنفيذه	بنود العمل

إن معظم مسؤولية توضيح البرنامج التحضيري لأي لقاء يقع على عاتق الموجه، الذي عليه أيضاً التأكد من أن كل من هو مدعو للاجتماع قد أتم التحضيرات اللازمة.

مثلاً: العاملون في قسم خدمة الزبائن.

في محاولة لتسليط الضوء على بعض المشاكل التي أبلغ عنها من خلال استطلاع للزبائن حول مستوى رضاهم عن القسم المذكور، قرّر مدير القسم أن أفضل طريقة لمعالجة هذه المشاكل بأن يتم عقد اجتماع لأعضاء قسم خدمات الزبائن. وبشكل بديهي لاحظت مديرة القسم أنها بحاجة إلى برنامج عمل يتم تحضيره قبل عقد هذا الاجتماع.

### تحضير برنامج العمل:

لعله من المفيد اتباع خمس خطوات رئيسية خلال عملية تحضير برنامج العمل.

#### خطوات برنامج العمل

- 1 - تحديد الأهداف.
- 2 - تأمين المستلزمات.
- 3 - وضع لائحة بأسماء الحضور.
- 4 - توزيع الأدوار.
- 5 - بناء المرحلة التنفيذية من خطة العمل.

لنأخذ نظرة فاحصة في كل من الخطوات الخمس أعلاه.

## أولاً: تحديد الهدف (الأهداف)

إن الخطوة الأولى في تحضير برنامج العمل لأي اجتماع، هي تحديد الهدف من هذا الاجتماع. ومن البديهي أن يخطر في الذهن هذا السؤال: ما ضرورة وأهمية عقد اجتماع كهذا؟ وهل من الممكن تحقيق الأهداف المتبغاة من دون هذا الإجراء؟ وللمساعدة في جعل أي لقاء ناجحاً وفعالاً فإننا ننصح القارئ أن لا يدعو لأي اجتماع في الحالات التالية:

- « عدم حضور جميع المشاركين الفعالين.
- « لا يوجد متسع من الوقت لتغطية المواضيع بشكل كاف، أو أن هناك الكثير من التفاصيل التي يجب تذكرها.
- « لا توجد معلومات كافية أو متسع من الوقت للتحضير.
- « هناك نوع من السرية والتحفّظ حيال موضوع البحث (أمور حساسة ذات علاقة ببعض الأشخاص) بحيث لا يمكن مشاركة الجميع فيها.
- « إذا كان القرار قد تمّ اتخاذه سلفاً.
- « عدم وجود قدر كافٍ من الحرية والأهمية للمسائل المطروحة.
- « وجود قدر من الحساسية الشخصية والتنافس بين أعضاء المجموعة، مما يستلزم الانتظار حتى هدوء المشاعر، لتهيئة أرضية مناسبة للتعاون بين جميع المشاركين.
- « وجود آلية أخرى يمكن من خلالها عرض الأفكار بشكل أفضل من فكرة مناقشتها خلال عقد الاجتماع.

يطلب موجه الاجتماع المشورة من أعضاء الفريق فيما يخص عملية تحديد الأهداف، وذلك بتوجيه السؤال التالي لهم: «توجد لدينا معلومات غير سارة وردتنا خلال استطلاع للرأي حول عمل قسم خدمات الزبائن، وحيث إننا بصدد معالجة الخلل الحاصل فالمطلوب هو إيجاد صيغ عملية لمعالجة المشاكل المطروحة أمامنا. وبناءً على مساهمة فريق العمل بقرار الموجّه أن يكون الغرض من الاجتماع المقرر طرح ثلاثة حلول محتملة لمواجهة السلبية التي ظهرت من خلال استطلاع آراء الزبائن ورضاهم عن عمل قسم خدمات الزبائن.

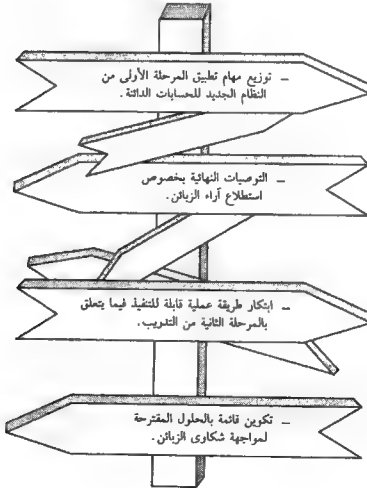
عندما تتأكد الحاجة لعقد اجتماع ما، فلا بد حينئذٍ للموجه من أن يجيب على السؤال المهم «ما هي النتائج المرجوة من عقد اجتماع كهذا؟» والجواب: يجب أن يكون الهدف مختصراً، محدداً ومكتوباً عوضاً من أن يكون صيغة لتصريح مبهم.

ومن الضرورة بمكان تجنب عبارات مثل «مناقشة النظام المحاسبي الجديد للحسابات الدائمة».

أو «التحدث عن الجهد المبذول حديثاً في مجال التدريب» وبدلاً عن ذلك يستحسن استعمال العبارات أو الكلمات المحددة مثل:

[يعهد، يقرر، يحدد، يتم، يبتكر أو ينتج]

وفيما يلي بعض النماذج من نتائج بعض الاجتماعات الهادفة:



لنتذكر الهدف الذي حُدد من قبل قسم خدمات الزبائن، فنراه مشابهاً لنوعية الأمثلة السابقة من الأهداف من حيث الوضوح والاتجاه المباشر لحل المشكلة. وسيؤدي ذلك أن يعلم جميع المشاركين في الاجتماع المهمة التي اجتمعوا من أجلها.

برنامج الاجتماع
الهدف أو (الأهداف): التوصل إلى ثلاثة أنواع من الحلول التي تكفل معالجة القضايا المطروحة في قسم خدمات الزبائن.

عندما يصبح هدف الاجتماع واضحاً بحيث يكون مكتوباً وبشكل محدد لتحقيق الغاية المنشودة منه، يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية من عملية التحضير.

### ثانياً: تأمين المستلزمات

هناك بعض المعلومات التفصيلية التي يلزم أن تكون واضحة للجميع بخصوص المكان والزمان والمشاركين وما يجب إحضاره، مثلاً: مذكرات، تقارير، مستندات، نماذج، بيانات ورسوم توضيحية إلخ... بالإضافة إلى أية تحضيرات خاصة أو قراءة مسبقة قبل موعد الاجتماع.

إن المعلومات الموضوعية في المربع على اليمين تجعل المشاركين جاهزين فوراً لمعالجة المواضيع المطروحة بدلاً من هدر الوقت عند بدء الاجتماع في السؤال عن حقائق وحوادث معينة حصلت في الماضي.

المستلزمات:
التاريخ:
الوقت: من - إلى -
مكان الاجتماع: غرفة رقم - طابق - بناء -
المواد المطلوب إحضارها: البرنامج التحفيري: نتائج استطلاع رأي الزبائن حول وفهم عن عمل قسم الخدمات.
التحضيرات المطلوبة: قراءة التقرير المصالح بالسطح الفعلي.

إن اختيار غرفة الاجتماعات مرتبط بعدد الأشخاص المشاركين، فإذا كان عددهم ثمانية إلى عشرة كما في مثالنا، فإن الغرفة تكون مخصصة لاستيعاب اثني عشر شخصاً، وهكذا يتم تحديدها بذكر رقمها والطابق الذي تقع فيه، ويحدد تاريخ ووقت بدء الاجتماع.



إن المكان المخصص لأي اجتماع له تأثير معين على سير اللقاء. ولا شك أن الغرفة الجيدة ليس لها علاقة بنجاح أي لقاء أو فشله، ولكن الغرفة أو المكان السيء أو غير المناسب سيساهم بالتأكيد في حصول أمر غير مرغوب فيه.

كما أن هناك أمور أخرى يجب أن تؤخذ بالحسبان:

فبغض النظر عن مدى أهمية الاجتماع فمن المتوقع الخروج بنتيجة غير مرضية عند وقوع قدر من التشتت والتشويش. كما نرجو القارئ العزيز أن يطلع على العناصر التالية عند إعداده لأي اجتماع.

العناصر	الأمور الواجب الاهتمام بها
إعداد مكان الاجتماع	نوعية الاجتماع، الموقع المريح، مساحة الغرفة، الخصوصية لا وجود لأي شيء يصرف الانتباه، تأمين وصول المعلومات إلخ...
ترتيب أماكن الجلوس	عدد كاف من المقاعد، تنظيم صحيح للمطاولات والمقاعد لتأمين المشاركة الفعالة، لا شيء يعجب نظر المشاركين، إمكانية الكتابة.
الإضاءة	إمكانية التحكم في الإضاءة بحيث يمكن تخفيفها عند عرض صور معينة، أو تقويمها حين توجد الحاجة لكتابة الملاحظات.
التهوية	القدرة في التحكم في التهوية لا سيما للاجتماعات الطويلة، تخصيص أماكن للتدخين وأماكن أخرى يمنع فيها.
العناصر السمعية/ البصرية	أجهزة عرض الأفلام، وأجهزة الإنارة بالنسبة للمصور، نهايات طرفية لأجهزة الكمبيوتر.
عناصر أخرى	تأمين أماكن لوقوف السيارات، تجهيز القرطاسية اللازمة.
فترات الراحة	أوقات للاستراحة لتناول المشروبات، والمرطبات أو الوجبات الخفيفة، وتأمين الطعام.
الأشخاص المساعدون	بحيث يمكن الاستعانة بخدماتهم لتأمين ما قد يلزم أثناء عقد الاجتماع.

فريق الاجتماع:

1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____
6.	_____
مقرر الاجتماع:	_____
هاتف:	_____



ثالثاً: اختيار الأشخاص المشاركين

نختار الموجّه المشاركين،  
ويكتب أسمائهم ضمن  
برنامج التحضيري،  
ويستبعد الأشخاص الذين  
لا داعي لوجودهم، أو  
ليس لديهم الرغبة  
بالحضور، أو الذين لديهم  
واجبات أخرى ولا يتسع  
وقتهم لمثل هذا الاجتماع.

تساعد الخطوة الثالثة من عملية التحضير في تحديد الهدف، لأن الهدف إذا لم يكن واضحاً فسيكون من الصعب اختيار الأشخاص المناسبين لتحقيق الأمر المطلوب إنجازه.

♦ صفات الأشخاص المدعوين للمشاركة:

- الذين تتوفر لديهم الخبرة في الموضوع المراد مناقشته.
- أصحاب اتخاذ القرار.
- الأشخاص الذين يتأثرون بالأهداف المقررة في الاجتماع.

♦ صفات الأشخاص غير المرغوب بمشاركتهم:

- الأشخاص الذين لا يتأثرون بالمقررات.
- المعروفون بآثارهم للمتاعب.
- أصحاب المشاعر الذين يوجد عندهم شيء من الحساسية أو بأنهم قليلو الأهمية.

وكما أن المشاركين في الاجتماع مهمون لضمان نجاحه، فإن البعض الآخر من غير المشاركين يمكن أن يساهموا في نجاح الاجتماع وذلك بشكل غير مباشر. وذلك بتعاونهم في إعداد البرنامج التحضيري، كما يمكنهم الاطلاع على النتائج. وتبقى شريحة أخرى تفضل أن لا تشارك أصلاً في أعمال هذا الاجتماع.

في مثالنا التوضيحي يقرر الموجه تسمية الأشخاص الذين سيحضرون الاجتماع، وهم من الذين انمكست نتيجة استطلاع رأي الزبائن عليهم أكثر من غيرهم. وبالتالي تم اختيار ثلاثة مشاركين من قسم علاقات الزبائن، ومراقب في قسم مساعدة الزبائن، وثلاثة آخرين ممن يقومون بالتعامل مع الزبائن بشكل مستمر ومباشر.

#### رابعاً: توزيع الأدوار على المشاركين

الرقم	الاجتماع
1	الشيخ
2	الزوجة
3	الابن



لنعد قليلاً إلى الوراء، ونذكر المقارنة بين الإنشاء المعماري لأي بناء وطريقة عقد أي اجتماع، فالموجه في الاجتماع مثل مالك البناء يوجه جهده لجمع الأشخاص وتسخير جهودهم من أجل غاية محددة. وكما هي حالة المالك الذي يدرك أن إتمام عملية البناء يتطلب وجود مقاول عام ومقاولين فرعيين، وإداريين، فإن موجه الاجتماع يلعب دوراً مشابهاً لدور المالك.

#### ♦ أدوار الاجتماع:

- تساهم الأدوار في تقوية بنية الاجتماع.
- توزيع الاختصاصات بين المشاركين، وهذا يعطيهم فرصة للتركيز من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب.
- يتم توزيع الأدوار قبل توزيع البرنامج التحضيري.
- يتم توزيع الأدوار على الأشخاص بشكل متغير وهذا يعتمد على نوعية ودورية الاجتماع (مثلاً، يعتبر الاجتماع الأسبوعي مجالاً مناسباً لمثل هذا التغيير المستمر).

وبغض النظر عن توزيع الأدوار، فإنه من المهم إعلام كلاً من المنسق والمُسجل مسبقاً بالدور المنوط به حتى يكون لديه علم بما يجب عمله.

وهكذا يتم تعيين الأدوار، فيُعطى دور المنظم للشخص الذي يُعتقد بأنه يستطيع أن يجعل الاجتماع يسير سيراً حسناً، أما الموجه فيقوم بدوره بشكل طبيعي، ولجعل الأمر أكثر سهولة يتطوع (فلاناً) ليكون كاتباً ومسجلاً لوقائع الاجتماع.

## خامساً: تكوين القسم المتعلق بآلية التنفيذ ضمن البرنامج التحضيري

عناصر البرنامج	طريقة المعالجة	الوقت	الأشخاص
1 - مقدمة البرنامج.			
2 - وضع قائمة العناصر.			
3 - وضع المعايير.			
4 - تطبيق المعايير.			

وعندما يحين الوقت لوضع قائمة العناصر اللازمة لتحديد هدف أو أهداف الاجتماع المرتقب. فهنا يقتضي تعيين عناصر البرنامج بواسطة الموجه وبمساهمة الأعضاء المشاركين في الاجتماع عن طريق اقتراحاتهم. كما يتطلب البرنامج أن يكون واضحاً وذلك باستعمال عبارات وتعابير معروفة للجميع مع تجنب اللجوء إلى الاختصارات أو الكلمات المركبة غير المعروفة لجميع المشاركين.

أما ترتيب عناصر البرنامج فيمكن أن يتم بطرق مختلفة حسب الحالة التي أمامنا. فمثلاً يمكن ترتيب العناصر بحسب أهميتها، أو أولويتها أو التي قد تكون سبباً لبعض المتاعب، أو بحسب التسلسل المنطقي لهذه العناصر. وباختصار فإنه لا توجد وصفة سحرية للترتيب المقترح.

وفيما يلي بعض الإرشادات في طريقة ترتيب عناصر البرنامج بشكل فعال:

❖ البدء بالعناصر ذات الأهمية الكبرى عندما يكون المشاركون حاضري الذهن، ولديهم الاستعداد للإدلاء بأرائهم واهتماماتهم وتكون طاقاتهم في أعلى مستوياتها.

❖ التعامل أولاً مع العناصر الملحة بشكل موجز وبحيث لا يطغى عليها عناصر أخرى لاحقاً، أو تصبح مكررة لحد يبعث على الملل.

❖ التركيز على عناصر قليلة ومهمة.

ترتيب العناصر بشكل منطقي . فمثلاً إذا كان الهدف من الاجتماع الوصول إلى قرار جماعي فإن تسلسل العناصر يمكن له أن يأخذ الشكل التالي:

- 1 - تحديد المشكلة .
- 2 - تقييم الحلول .
- 3 - التصويت لاختيار الحلول الأفضل .
- 4 - توزيع المسؤوليات .

وعندما يحين الوقت لتحديد عناصر البرنامج التحضيري يقوم الموجه بتسمية هذه العناصر ووضعها ضمن قائمة بعد مقدمة موجزة عن ما هو مطلوب إنجازه خلال الاجتماع ويلي قائمة العناصر اعتماد معايير للحلول ومن ثم كيفية التطبيق ولا ينسى الموجه أن يشرك زملاء المشاركين في الاجتماع في المساهمة بإعداد برنامج الاجتماع.

عناصر البرنامج	طريقة المعالجة	الوقت	الأشخاص المسؤولون
1 - مقدمة البرنامج .	شرح موجز للمطلوب إنجازه .		
2 - وضع قائمة العناصر .	تقسيم الحضور لمجموعتين توكل إليهما مهمة توليد الأفكار بشكل عفوي وسريع .		
3 - تطوير المعايير .	توليد الأفكار بشكل مكثف من قبل جميع الحاضرين ضمن مجموعة واحدة .		
4 - تطبيق المعايير .	اتخاذ القرار .		

إن اعتماد آلية لمعالجة كل عنصر من عناصر البرنامج التحضيري يعني التطرق لجميع المواضيع المدرجة على جدول الأعمال .

وفيما يلي تفصيل لبعض الأمثلة العملية التي يمكن اتباعها:

- ◆ مناقشة الأفكار
- ◆ توليد الأفكار
- ◆ شرح مبدئي
- ◆ التصويت
- ◆ محاولة الوصول إلى اجماع
- ◆ اتخاذ القرار

الوقت اللازم لكل عنصر

عناصر البرنامج	طريقة المعالجة	الوقت	الأشخاص المسؤولين
1 - مقدمة البرنامج.	شرح موجز للمطلوب إنجازه.	5 دقائق	● ... فلان
2 - وضع قائمة العناصر.	تقسيم الحضور لمجموعتين توكل إليهما مهمة توليد الأفكار بشكل عفوي وسريع.	15 دقيقة	● ...
3 - تطوير المعايير.	توليد الأفكار بشكل مكثف من قبل جميع الحاضرين ضمن مجموعة واحدة.	10 دقائق	● شخص ما ...
4 - تطبيق المعايير.	اتخاذ القرار.	15 دقيقة	● ...

يتضح أحياناً من خلال التجارب العملية أن المجهود الذي يبذل لتحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه في جلسة واحدة، قد يستطرد إلى مواضيع جانبية ولذلك يعتبر استعمال البرنامج التحضيري أداة مساعدة لإبقاء المناقشات متعلقة بالوصول للهدف المطلوب. وإذا لم يجر التقيد بالوقت المحدد لمناقشة المواضيع المطروحة، فهذا سيؤدي إلى أن تجري معالجة بعض الأمور على حساب أمور أخرى، أو أن يطول الزمن المحدد للاجتماع المقرر، وهذا لن يكون موضع ترحيب من قبل أي من المشاركين.



يلاحظ من المثال التوضيحي أن الوقت المخصص لكل عنصر من العناصر الأربعة يتراوح من خمس دقائق بالنسبة للمقدمة إلى خمس عشرة دقيقة بالنسبة للعنصرين 2 و4. والمرحلة النهائية في مثالنا هذا هي في تسمية الأشخاص الذين يعهد إليهم تنفيذ القرار المتخذ.

عناصر البرنامج	طريقة المعالجة	الوقت	الأشخاص المسؤولين
1 - مقدمة البرنامج.	شرح موجز للمطلوب إنجازه.	5 دقائق	• ... فلان
2 - وضع قائمة العناصر.	تقسيم الحضور لمجموعتين توكل إليهما مهمة توليد الأفكار بشكل عفوي وسريع.	15 دقيقة	• ...
3 - تطوير المعايير.	توليد الأفكار بشكل مكثف من قبل جميع الحاضرين ضمن مجموعة واحدة.	10 دقائق	• شخص ما ...
4 - تطبيق المعايير.	اتخاذ القرار.	15 دقيقة	• ...

وقد يكون من الطبيعي أن تعهد المسؤولية إلى أشخاص مختلفين، يتناول كل واحد منهم مهمة إنجاز أحد العناصر بحيث لا يكون هناك أي التباس أو تشتت، وبحيث يعرف كل واحد من المشاركين من هو الموكّل بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه من الأمور المختلفة.

وهناك حالات قد يكون من المفيد فيها الاستعانة بخبير معين في أحد العناصر موضوع المناقشة، بحيث يُشجع هذا الأمر باقي المشاركين للإدلاء بآرائهم. كما أن إعطاء الجميع مسؤوليات واجبات تشعر كل فرد فيهم بأن له دوراً مهماً، وأنه جزء مهم ضمن فريق فعال.



إلى هنا يمكننا استعراض البرنامج التحضيري الذي تم إنهاء صياغته بمشاركة العاملين في قسم خدمات الزبائن .

البرنامج التحضيري للاجتماع			
أهداف الاجتماع:			
1 - اختيار ثلاثة حلول مقترحة لمعالجة المشاكل المبلغ عنها في عينة الرأي حول مدى رضا الزبائن.			
2 -			
3 -			
المستلزمات:		أعضاء الفريق:	
التاريخ:		1 - فلان (الموجه)	
الوقت ... صباحاً ... إلى ... ظهراً		2 - (المنسق)	
الموقع: غرفة رقم ...		3 - (المسجل)	
المطلوب إحصاءه:		4 -	
التقرير الخاص بنتائج استبيان رأي الزبائن .		5 -	
مراجعة نتائج التقرير.		طالب الاجتماع:	
		رقم الهاتف:	
عناصر البرنامج	طريقة المعالجة	الوقت	الأشخاص المسؤولين
1 - مقدمة البرنامج والقواعد الأساسية.	شرح موجز	5 دقائق	فلان ما ...
2 - وضع قائمة الحلول بالاعتماد على عينة رأي الزبائن.	تقسيم الحضور لمجموعتين توكل إليهما مهمة توليد الأفكار	15 دقيقة	... ، ...
3 - تطوير المعايير لاختيار أفضل ثلاثة حلول.	توليد الأفكار من قبل كل الحاضرين	10 دقائق	...
4 - تطبيق المعايير واختيار أفضل ثلاثة حلول.	اتخاذ القرار	15 دقائق	...



ورقة عمل الفصل الرابع  
التحضير للاجتماع القادم.

1 - ما هي أهم الأهداف المطلوب إنجازها في اللقاء القادم؟



---

---

---

---

2 - (أ) ما مدة الاجتماع؟ وما تاريخ انعقاده؟



---

---

---

---

3 - (ب) ما المواد والمعلومات المفترض إعدادها من قبل المشاركين؟ وما هي التحضيرات الضرورية اللازمة قبل الاجتماع القادم؟



---

---

---

---

١٢٤

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper appears to be a standard notebook or legal pad style.



\_\_\_\_\_

6 - ما هي المواضيع والأفكار التي سيتم طرحها؟ وما هو مسار الاجتماع الذي سيتم استخدامه، ومن القائمين عليه، وما هو الوقت اللازم لذلك.

الموضوع المُناقش	طريقة المعالجة	الأشخاص	الزمن المخصص

7 - تحضيرات إضافية للاجتماع:




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## توجيه الاجتماع

حان الوقت لعقد اللقاء وشرح كيفية قيادته وتوجيهه. وقد ناقشنا سابقاً الحاجة لتحسين وتطوير التحضير لما قبل الاجتماع وأنفقنا في سبيل ذلك وقتاً وجهداً. ونحن الآن بصدد شرح الأدوار الأربعة الرئيسية وتعريف المسؤوليات المنوطة بكل دور والشكل الذي نعتقد أنه الأفضل لكي يؤدي كل شخص دوره المطلوب في المساهمة الفعالة لتحقيق المطلوب إنجازه كنتيجة لأي اجتماع.

### المنسق

- تركيز جهود المجموعة نحو فكرة واحدة.
- التأكد من مشاركة الجميع.
- تنظيم أساليب النقاش وحركته.
- ضبط وضعية الوقت المحدد لمناقشة كل فكرة.
- اقتراح طرق مغلولة لإنارة سير الاجتماع.
- حماية الأشخاص المشاركين والمفكرات.
- التعامل مع سببي المشاكل.
- الحرص على بقاء حيزاً عند ظهور الاختلافات.

### الموجه

- أن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد.
- توضيح الأدوار.
- تأسيس القواعد الأساسية والشروط الرئيسية.
- المشاركة في الاجتماع كأي عضو آخر.
- إخراج البرنامج للتحفيز.
- الاحتفاظ بالسلطة التي تعود لإيقاف ما يحدث أو حتى تغيير طريقة معالجة الأمور.
- ضمان التزام الجميع.
- التحضير للقرارات والشروط الرئيسية.

### المشاركون

- المبررة المسئلة من فرض عقد الاجتماع.
- تأكيد الحضور.
- الحضور في الوقت المحدد دون تأخير.
- القيام بمهامهم للأدوار والالتزام من الحكم عليها بشكل مسبق.
- مساعدة المنسق بعدم الانشغال في أمور أخرى.
- وتشجيع المشاركة الفعالة لكل الحاضرين.
- المشاركة في الأفكار المفيدة.
- دعم القواعد الأساسية والأنظمة الرئيسية التي تحكم الاجتماع.
- المساعدة في التوصل إلى إجماع الحاضرين.

### المسجل

- بدون ملاصقة من خلال ملاحظة أو قلم الاجتماع دون أن يتعصر أو يبدد مهلة ما لم يحد.
- يراجع من حين لآخر ليأكد أن المعلومات التي دونها كانت صحيحة.
- يقوم بمساعدة الموجه في التمسك باستدراك المعلومات.
- إصدار ملخص من الاجتماع.

## شرح دور الموجّه بشكل مفصل:

« بدء الاجتماع في الوقت المحدد:

إن أكثر الشكاوى تأتي من تأخر البعض عن الحضور. ومن البيديهي، أن الموجّه له سلطة بدء الاجتماع في الوقت المحدد والمعلن عنه سلفاً، وهو إن تقيّد بذلك على الدوام فإن عادة التأخر لدى البعض ستختفي تماماً.



« توضيح الأدوار:

من واجبات الموجّه أن يوضح ويشرح للمشاركين أدوارهم في الاجتماع والمسؤوليات المترتبة على دور كل منهم.

« إرساء القواعد الرئيسية والخطوط الأساسية:

## القواعد الرئيسية

- عدم المقاطعة والالتزام بالصمت عندما يكون دور الآخرين بالكلام.
- عدم انتقاد وتبريج آراء الآخرين.
- المساهمة في الأفكار المقبولة لدى الآخرين.
- البقاء مفتوح الذهن والانتباه عن الحكم المسبق.
- بدء الاجتماع وإنهاؤه في الوقت المحدد.
- مشاركة الجميع مطلوبة كما أن سيطرة البعض مرفوضة.
- قبول الاعتراضات عندما تكون مشفوعة بالحلول المقترحة.
- القبول بالحل الوسط عندما يكون ذلك ضرورياً.
- القبول بسلطة المنسق التي تغوله الحفاظ على القواعد الرئيسية.
- الالتزام بالبرنامج التحضيري والوقت المخصص لكل موضوع.

فمن دون ذلك سيكون لكل واحد من المشاركين رأي مخالف لما هو مقبول أو غير مقبول. وهذه القواعد يجب أن تكون معروفة لكل فرد.

« مشاركة الموجّه كأى عضو آخر:

إن مشاركة الموجّه بشكل فعال تزيد من المساهمات التي تساعد المجموعة في الوصول إلى الهدف المطلوب. وطبعاً يبقى من مسؤولية الموجّه أن تكون مشاركته كأى فرد آخر.

#### • اتباع البرنامج التحضيري:

يتحمل الموجه مسؤولية خاصة باعتباره صاحب الفكرة بحيث لا يكون هناك خروج عن المواضيع وأن يتم الالتزام بالبرنامج المقرر.

#### • الاحتفاظ بالسلطة لإيقاف مجرى الأمور وتغيير المسار:

حتى وإن كان دور المنسق أن يتأكد من الالتزام بقواعد سير عملية الاجتماع، فإن الموجه يظل مسؤولاً عن إعادة الأمور إلى نصابها عندما تقتضي الحاجة في حالات الانحراف أو الابتعاد عن الهدف المحدد من عقد اللقاء.

#### • الدفع باتجاه القبول بالمسؤوليات:



من سلطة الموجه أن يدفع بالأمور عند الضرورة لأجل تحقيق ما أريد إنجازه. ولذلك عليه أن يوكل مهمات ومسؤوليات إضافية للمشاركين بحيث يضمن التزامهم.

#### • تلخيص القرارات والتحركات الرئيسية:

كجزء من مسؤوليته العامة، على الموجه أن يتأكد في ختام الاجتماع بأن جميع القرارات والخطوات التنفيذية قد أصبحت مفهومة وواضحة لدى الجميع، وأنهم يسلكون الطريق الصحيح لتحقيق الغاية المنشودة.

#### مثال لما يقوم به الموجه في الاجتماع:

في البداية يتم مراجعة الأدوار الموكلة للمجموعة، وتسمية المنسق ومسجل الوقائع. ثم يقوم الموجه بشرح القواعد الرئيسية الناظمة لسير عملية النقاش والمباحثات وطريقة التقيد بها من قبل الجميع. كما يقوم بالسؤال عما إذا كان هناك من جديد يستحق وضعه على جدول الأعمال، وأن هناك الوقت الكافي لتغطيته، وفيما إذا كان هناك أمور يجب حذفها من أصل البرنامج.

ويكمل الموجه عمله بأن يناقش الفقرات موضع البحث، والأشخاص المسؤولين عن كل فقرة، والوقت المحدد والمسار المتبع للإنجاز. وخلال الجلسة يشارك الموجه أيضاً بشكل فعال برأيه مثله مثل باقي الحضور ويتأكد في النهاية من أن كل فرد لديه العلم بالمهام الموكلة إليه للقيام بتنفيذها.

## دور المنسق:

حيث إن الموجه مسؤول عن إدارة مواضيع البرنامج التحضيري فلا بد من وجود من يدير الأشخاص وينظم عملية الوقت. فالمنسق له دور يجمع ما بين دور شرطي المرور وحكم المباراة وضابط الوقت أثناء عقد الجلسة. وبالتالي تقع على المنسق المهام التالية:



❖ التأكد من أن مجموعة العمل تركز جهودها على القضايا المطروحة. ويجب عليه أحياناً التدخل والمقاطعة ليذكر الحاضرين بما هم موجودين لأجل تحقيقه.

❖ يتأكد من مشاركة الجميع وخصوصاً الهادؤون أو قليلو الكلام، وإن القيام بذلك يحول دون خسارة المساهمة المفيدة لدى كل فرد.

## ❖ ضبط وتنظيم مشاركة الأشخاص في النقاش:

لعل هذا من أصعب واجبات المنسق فهو يتعلق بتصرفات الحاضرين أثناء انعقاد الجلسة ويتعامل مع التصرفات والحركات الآتية للحاضرين، فمن ذلك تذكير المتكلمين بانتهاء الوقت المحدد لهم، إضافة إلى إعطاء الدور للجميع حسب الوقت المخطط، كما أنه يحول دون تحدث الجميع في وقت واحد، بما في ذلك الإنصات وعدم مقاطعة صاحب الدور في التحدث.

## ❖ مراقبة وضبط الوقت المخصص لكل مسألة:

على المنسق أن يذكر المشاركين بالوقت المخصص لكل أمر. وإذا ما كانوا يرغبون في زيادة الوقت المحدد لهذا الموضوع أو ذاك إذا اقتضى الأمر، أو متابعتة خارج قاعة الاجتماع أو بعد انتهاء الاجتماع، أو التقدم باتجاه الموضوع التالي المطروح على جدول الأعمال.

## ❖ اقتراح طرق بديلة للمعالجة:

عندما يشعر المنسق بأن طريقة المعالجة المخصصة لأحد المواضيع لا تعمل



كما هو محضر سلفاً، فلا بأس من تنبيه الحاضرين لذلك، ومساعدتهم في إيجاد طرق أخرى للنظر في الموضوع المطروح.

#### ■ حماية الأشخاص وأفكارهم:

عند بحث أي أمر يجب أن تتم المعالجة بشكل موضوعي لا بشكل شخصي. وعلى المنسق أن يتدخل للتهدة إذا شعر بأن المباحثات تأخذ منحى شخصياً بعيداً عن الواقعية. وبهذا يقوم المنسق بدوره في التعامل مع الأفراد والمشاكل التي تطرأ خلال النقاش.

#### ■ التعامل مع مثيري المتاعب:

إن هذا النمط من الأشخاص يؤلّد الإحباط لدى باقي المشاركين ويساهم في إضاعة الوقت خاصة عندما لا يتوفر من بيده السلطة للتعامل مع هؤلاء الأفراد، وإن للمنسق في هذا المجال دور مهم، فمن واجباته التي تشبه (حَكَم المِباراة) التدخل لمواجهة كل ما يسيء إلى أداء اللعب. في الملحق (أ) هناك بعض الأمثلة لحالات من المشاكل المألوفة وطرق معالجتها من قبل المنسق وهذه الأمثلة تساعد في تكوين أفكار عملية للقارئ.

#### ■ البقاء حيادياً أثناء الاختلافات:



لا نعني بالحياد عدم التدخل، وإنما التدخل لتقريب وجهات النظر المتباعدة. والمنسق بدوره كمرقب لديه وضع أفضل من الموجه، فالموجه ليس مراقباً محايداً، بل إن المنسق هو الذي يحافظ على طريقة سير العمل.

وفيما يلي تصور موجز لدور المنسق خلال الاجتماع المقرر. فهو يتأكد من أن الجميع يشاركون في مناقشة المواضيع المطروحة، وعندما يقوم بعض الأعضاء بالإدلاء بأفكارهم حول الحلول الممكنة، ويجب على المنسق التأكد بأن المشاركين الباقين يدلون بمساهماتهم أيضاً. كما أن عليه أن يضبط الوقت المخصص للقضايا المعروضة في البرنامج التحضيري. وأخيراً وليس آخراً فعليه بين الحين والآخر تنبيه البعض للعودة إلى فكرة الموضوع الأساسية إذا لاحظ أي استطراد غير مرغوب فيه أو محادثات جانبية ليس لها صلة بموضوع الاجتماع.

## المزيد عن دور المنسق :

ما هو الفرق بين المنسق والموجه؟ الموجه يقود ويركز على مضمون الاجتماع، بينما المنسق يدير الطريقة التي تجري بها الأمور داخل قاعة الاجتماعات. الموجه له الحق بإبداء رأيه بينما المنسق يجب عليه أن يبقى على الحياد.

وقد يخطر للذهن هذا السؤال: ما هي ضرورة وجود شخصين يقوم أحدهما بدور الموجه والآخر بدور المنسق لا سيما أن هناك العديد من الاجتماعات التي تدار من قبل شخص واحد. فلماذا نصر على اثنين؟ والجواب على ذلك بسيط. إن هذا التوجه يقود إلى نتائج أفضل؛ فلقد أثبتت الأبحاث أن الاجتماعات التي كان فيها شخصان يلعبان دور الموجه والمنسق أعطت نتائج أفضل من تلك التي تمت إدارتها من قبل شخص واحد.



فقد تم اختصار الوقت المحدد بعشرين دقيقة في حين أن الإنتاجية كانت أكبر عند الحاجة إلى اجتماعات أخرى لاحقة للمتابعة، وذلك في وجود شخصين منها في دور شخص واحد يناط إليه دور المنسق والموجه بوقت واحد.

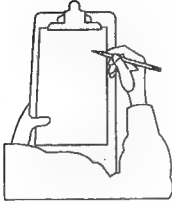
وسلاحظ القارئ من خلال مشاركته القادمة في أي اجتماع عمل أن التركيز سيكون أكبر في حال وجود شخصين يسند إلى أحدهما دور الموجه وإلى الآخر دور المنسق.

وقد يكون من الأفضل في بعض الأحيان استخدام منسق من خارج نطاق العمل لأن شخصاً كهذا سيكون على الأغلب حكماً موضوعياً بسبب تأثره مما لو كان من ضمن العاملين بالأفكار المسبقة حول بعض الفقرات والقرارات.

وأخيراً هل من حاجة إلى هذين الدورين في الاجتماعات قليلة العدد؟ والجواب إن الممارسة العملية أثبتت أن هذا التوجه مثمر النتائج في أي اجتماع يزيد عدد المشاركين فيه عن أربعة أشخاص. والقارئ مدعو لأن يجرب الأمر بنفسه.

## دور مسجل الوقائع (الكاتب):

يلعب المسجل دوراً بارزاً في الاجتماع. لأنه في أية حالة يتم فيها تبادل للمعلومات بكم كبير، هناك إمكانية لوجود تفسيرات مختلفة. ولناخذ مثلاً على ذلك: إذا شاهد عدد من الأشخاص حادث تصادم بين سيارتين فإن رواياتهم واستنتاجاتهم ستكون مختلفة بقدر عددهم. ولا يعني هذا بالضرورة عدم صحة رواية البعض لأن كل واحد منهم سيفسر ما حصل من خلال وجهة نظره الشخصية. ونفس الشيء ممكن حدوثه في الاجتماعات.



### يدون المسجل الأفكار بشكل مرئي بدون إعادة الصياغة أو الاختزال:

الوضع المثالي أن يكون للمسجل جدولاً ورقياً أو لوحاً أبيض ليدون عليه خلاصته عن الوقت الحقيقي وخلال تطور الاجتماع فإن المسجل تصبح لديه مسودة مرئية للمناقشات التي جرت باستعمال الكلمات والمقاطع المختصرة والرموز.



لأن السجلات المرئية تزيد من

قدرتنا في الاتصال والإدراك عندما نستعملها. والمسجل يقوم بهذا العمل المفيد الذي يشبه فكرة شعار الشركات والذي يصرف عليه المبالغ الطائلة لأن الزبائن والمستهلكين غالباً ما يرتبط في أذهانهم «الشعار رمزاً لسلعة جيدة» أكثر من حفظهم لأسماء الشركات التي تنتج هذه السلع

■ دور المسجل في المراجعة الدورية مع المشاركين ليتأكد من صحة المعلومات التي يدونها:

ولذلك يُتَوَقَّع منه أن يستوقف المشاركين من وقت لآخر ليتأكد من أن ما دوره يعكس حقيقة ما قد قيل أو تم اعتماده.

■ مساعدة المسجل لكل من الموجّه والمنسق في الاحتفاظ بالمعلومات:

حيث إن تركيز كلاً من الموجّه والمنسق ينصب على المضمون ووتيرة التقدم من دقيقة لأخرى. وهم بحاجة إلى معرفة ما إذا كان المسجل يقوم بالتغطية المناسبة لوقائع الاجتماع والقرارات المتخذة فيه.

■ وفي النهاية على المسجل أن يلخص أهم العناصر التي نوقشت والقرارات التي تم اعتمادها:



وبالرجوع إلى هذا الملخص الذي سنسميه (محضر الاجتماع) يتم الاستغناء عن الحاجة لأي اجتماعات إضافية توضيح ما جرى طالما أن هذا المحضر في متناول اليد ويتضمن جميع المعلومات الضرورية.

ولذلك لا بد من تدريب المسجل على أن ينمي الثقة بنفسه وعمله بحيث يمكنه أن يميز بين المعلومات الهامة التي يجب تدوينها من التي تعتبر ثانوية أو زائدة في الكلام.

يتأكد المسجل من أنه دون جميع المساهمات والخطوات المتخذة مترافقة مع أسماء الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ، فمثلاً يقوم أحد المشاركين بنقل ثلاثة حلول مقترحة للإدارة العليا للمصادقة، بينما يقوم مشارك آخر بمناقشة الحلول مع الأعضاء الآخرين في قسم خدمة الزبائن، ويتعهد المسجل على أن يرسل محضر الاجتماع إلى جميع المشاركين في خلال أسبوع.

ولمزيد من التوضيح عن دور المسجل، نبين في القائمة أدناه بعض النصائح والوسائل التي ترفع من أداء المسجل في شكل خطاب موجه للقارئ.

- ✓ اطلب التوضيح لتتأكد من أنك حصلت على المعلومات الصحيحة.
- ✓ دون الكلمات والمقاطع المهمة فقط. لا توجد حاجة لتسجيل كل شاردة أو واردة كما يفعل المختزل في المحكمة.
- ✓ حاول استعمال الكلمات التي قيلت، وليس تحليلك الخاص.
- ✓ اكتب بخط واضح وترك مسافة كافية بين السطور، ولتكن الكتابة على لوح أو أوراق متتابعة، وكن متأكداً أن الجميع يرى ويفهم ما تمت كتابته.
- ✓ لا بأس من إحاطة أو وضع خط تحت الأفكار الرئيسية، القرارات، المقاطع المهمة وآليات التنفيذ.
- ✓ لا تنس ترقيم الصفحات بحيث يتم متابعة المعلومات بشكل متسلسل.
- ✓ لا تحذف أفكاراً أو كلاماً لمجرد أنك لا توافق عليه.
- ✓ إذا كان الاجتماع طويلاً فعليك أن تمنح المشاركين فرصة لمراجعة ما تم تدوينه من وقت لآخر.



نستعرض فيما يلي نموذجاً لمحضر اجتماع لقسم خدمات الزبائن.

محضر الاجتماع			
أهداف الاجتماع: اختيار ثلاثة حلول ممكنة لمعالجة بعض المشاكل التي اكتشفت من خلال عينة الرأي التي تم الحصول عليها المنسق لمعرفة درجة رضا الزبائن.			
الموجه:	الدعوة للاجتماع موجهة من:		
المنسق:	الوقت: من الساعة إلى الساعة		
كاتب محضر الجلسة:	التاريخ:		
الأعضاء الحاضرون		الأعضاء الغائبون	
1 -		1 -	
2 -		2 -	
3 -		3 -	
4 -		4 -	
النقاط المطروحة	ملاحظات/ نتائج/ القرارات المتخذة	الأشخاص المكلفون	المهلة
1 - استخراج قائمة من الحلول يعتمد أساسها على نتائج عينة الرأي التي أخذت لمعرفة رضا الزبائن.	أهم القرارات العشرون الممتثلة: 1 - تطوير معيار لرضا الزبائن. 2 - الإكثار من مواسم التخفيضات. 3 - إعطاء الزبائن مزيداً من قسائم التوفير. 4 - توفير منطقة بيئية خاصة. 5 - تحديد الحاجات والمتطلبات المستقبلية للزبائن. 6 - تقسيم الزبائن على مجموعتين أ و ب. 7 - استنباط خطط وأهداف بيعية أكثر إحكاماً. 8 - تأمين التدريب الكافي للمعاملين الذين هم على صلة بالزبائن.		

محضر الاجتماع (تممة)			
المهلة	الأشخاص المكلفون	ملاحظات/ نتائج/ القرارات المتخذة	النقاط المطروحة
		<p>تم اختيار ستة معايير:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> الكلفة</li> <li><input type="checkbox"/> احتمال النجاح</li> <li><input type="checkbox"/> الأثر طويل الأجل</li> <li><input type="checkbox"/> تقديم مزايا منافسة</li> <li><input type="checkbox"/> الوقت المطلوب للتنفيذ</li> <li><input type="checkbox"/> درجة المخاطرة لجهة خسارة المبيعات</li> </ul>	<p>2 - تطوير معايير (معياري) لاختيار أفضل ثلاثة حلول.</p>
		<p>درجات الحلول المختارة حسب المعايير باستعمال سلم درجات من 1 - 5</p>	<p>3 - تطبيق المعايير واختيار أفضل ثلاثة حلول.</p>
لغاية 5/15	اسم الشخص الذي سيضع عناصر دليل مخطط البيع.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> إعطاء وقت أكبر ودراسة خطط وحاجات المستقبل.</li> </ul>	
لغاية 5/15	الأشخاص المكلفين بوضع المعايير.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> اعتماد معايير لتحديد نوعية الزبائن من الدرجة (أ) وآخر من الدرجة (ب).</li> </ul>	
لغاية 6/1	الأشخاص الذين سيضعون المخطوط العريضة للبرنامج ومناقشتها مع الزبائن.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> وضع برنامج لتدريب العاملين ذوي الصلة بالزبائن.</li> </ul>	
5/15			4 - الاجتماع القادم.

## دور بقية المشاركين :



ما الذي قد يحصل في حال عدم حضور أي من المشاركين للاجتماع المقرر؟ والجواب ببساطة، لن يكون هناك أي اجتماع. وبالتالي لن يكون هناك حاجة لموجه يدير الاجتماع، أو لكل من المنسق والممسجل. ولكن مسؤولية المشاركين لا تقف عند حد حضورهم للاجتماع. لأن نجاح أي لقاء يعتمد على درجة الحماس والفكر الخلاق والشعور بالمسؤولية والمشاركة الفعالة لكل واحد من الحضور، لا سيما هؤلاء المشاركين الذين يتعين عليهم التالي :

## « معرفة الهدف الذي عقد من أجله الاجتماع :

هناك جزء مهم على عاتق كل مشارك وهو المعرفة المسبقة للهدف المنشود من الاجتماع وذلك حتى يتسنى له التحضير اللازم له. وبالطبع فإن مسودة البرنامج المدرجة فيها الأهداف المطلوب تحقيقها تقوم بالتوضيح اللازم. وفي حال عدم حصول الأعضاء المشاركين على نسخة من البرنامج فما عليهم إلا أن يتصلوا بالشخص الذي وجه الدعوة للاجتماع. وفي حال عدم وجود دور يلعبه هذا المشارك أو ذاك، فهناك احتمال كبير بعدم مشاركته في الاجتماع.

## « تأكيد الحضور :

لا بد للمشاركين أن يعلموا الموجه (الذي وجه الدعوة للاجتماع) مسبقاً بقابليتهم لحضور الاجتماع أو عدم تمكنهم من ذلك، وفي هذه الحالة إما أن يتم تعديل وقت الاجتماع أو أن يجري تزويد هؤلاء الذين لا يستطيعون الحضور بنسخة عن محضر الاجتماع.



« المحضور في الوقت المحدد:



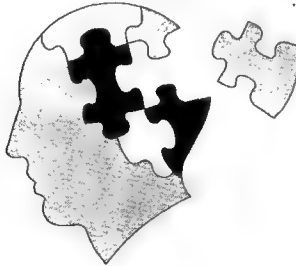
لا شيء يشكل هدراً للوقت مثل الذين يحضرون للاجتماع في وقت متأخر. فهم إما يضيعون وقت الآخرين بجعلهم ينتظرونهم أو أنهم يصلون بعد بداية الاجتماع مما يضطر الذين سبقوهم بأن يتوقفوا ويعيدوا لهم شرح ما تم بحثه قبل وصولهم.

وفي الحالتين فإن وقتاً ثميناً يكون قد ضاع سدى. وعادة التأخر هذه أضحت مألوفة في كثير من الشركات ومع ذلك فإننا نسمع الكثير من الناس يشتكون من هدر الوقت داخل قاعة الاجتماعات.

« الاحتفاظ بذهنية مفتوحة والابتعاد عن الحكم المسبق للأمور:

لا بد لجميع المشاركين من أن يكون لديهم الاستعداد للاستماع إلى آراء الآخرين حتى لو لم يوافقوهم الرأي.

وأهم ما في الأمر أن يظل الذهن مفتوحاً وأن لا يصدر أحكاماً على آراء الآخرين، قبل الأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب معالجتهم للأمور المطروحة.



### ■ مساعدة المنسق في الحد من حالات التلهي وتشجيع المشاركة الفعالة:

بالرغم من أن دور المنسق يوجب عليه التعامل مع حالات التلهي والانشغال عن فحوى الاجتماع. فمن الممكن للمشاركين مساعدته في ذلك. فمن الملاحظ من خلال المراقبة وشرائط الفيديو التي تسجل عليها الاجتماعات أن الأحاديث الجانبية تنتقل عدواها بسرعة. فما أن يبدأ بها أحد المشاركين حتى تتم جميع أرجاء الغرفة. وعلى المشاركين أن يساعدوا المنسق بعدم الانجراف في هذه المناقشات الهامشية. وهذا يتم برفضهم لمناقشة أي أمر خارج موضوع الاجتماع كأمور الرياضة، وأحاديث الطقس واقتناء السيارات الجديدة لا سيما أن هناك متسع من الوقت لهذه الأحاديث الخاصة خارج قاعة الاجتماعات.



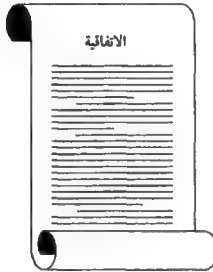
### ■ مشاركة الآخرين في الأفكار المفيدة:

مما لا ريب فيه أن المشاركين إنما دُعوا للحضور ليغنوا بمعرفتهم وخبرتهم عناصر البرنامج التحضيري، وذلك من خلال مداخلتهم في المناقشات واستنباط الأفكار.

وإن تسمية الذين يحضرون الاجتماعات بالمشاركين لم تأت من فراغ وإنما لسبب واضح هام.

❖ الدعم والتأييد لإنشاء قواعد أساسية وخطوط منهجية للاجتماعات:

يقع على كاهل المشاركين كما هو حال الموجّه والمنسق مسؤولية الالتزام بالقواعد الأساسية المتبعة، والتي يتم وضعها لجعل الاجتماعات فعالة ومنتجة بشكل أكبر. وفي حال اتباع هذه القواعد فإن الفرصة ستتاح لكل عضو مشارك لتحقيق أهداف الاجتماع بسرعة، ومن ثم الانصراف لعمل أكثر أهمية.



❖ المساعدة في الحصول على اجماع المجموعة:

من البديهي أن تنصّب جهود المشاركين نحو تحقيق أهداف الاجتماع. وحتى عند اختلاف الآراء فإن على كل شخص التفكير في طريقة تجعل المجموعة تصل إلى اتفاق تام.

**لنر كيف اختتم موجّه الاجتماع الجلسة:**

يتم تلخيص القرارات المهمة وآليات التنفيذ المقررة خلال الاجتماع. بمساعدة كاتب محضر الجلسة. ومن ثم يقرر الموجّه تأجيل الموضوعات التي لم تسع الفرصة لمعالجتها إلى الاجتماع القادم. وفي نهاية الاجتماع يقوم الموجّه بتوجيه الشكر للمحاضرين على مساهماتهم خلال الجلسة.

## ورقة عمل الفصل الخامس

## توجيه الاجتماع

ليستعرض القارئ في ذهنه الأشخاص الأكثر فعالية وتنظيماً وكانوا موجّهين ناجحين للاجتماعات من ضمن الذين عمل معهم في السابق.

- 1 - ثم يضع القارئ قائمة بالممارسات التي لاحظ أن موجّهي الاجتماعات يقومون بها وهي التي بدورها أدت أكثر من غيرها إلى جعل هذه الاجتماعات فعالة، ولماذا؟



لماذا؟	الأمثلة

- 2 - وبالعكس يتم تنظيم قائمة أخرى فيها أمثلة عن ممارسات معينة قام بها موجّهو الاجتماعات، وانعكست نتائجها السلبية على الاجتماعات ولماذا؟



لماذا؟	الأمثلة

3. ما هي أكبر التحديات المحتملة التي يمكن أن يواجهها المنسق في أي اجتماع، وكيفية التصدي لها ومعالجتها؟



التحديات التي يواجهها المنسق	أفضل الطرق لمعالجتها

4. ما هي أهم ثلاثة أمور يجب تذكرها عند قيادة أي اجتماع قادم، أو عند المشاركة فيه؟



(أ)



(ب)



(ج)



## تقييم الاجتماع



نستتج من بحثنا المستمر في سبيل التطور والتقدم أن جمع المعلومات هو الذي يساعد على بناء القرارات الإنسانية. ولكن في دنيا الأعمال يتوجب سماع آراء الزبائن، ومن ثم اعتماد السبل التي تؤدي للتطوير المستمر في العمل وللحصول على رضا الزبائن.

فإذا ما تم افتراض أن جميع المشاركين في أي اجتماع عمل كزبائن، فإن موجه الاجتماع يستطيع تطبيق المفاهيم المتعلقة برضا الزبائن والتطوير المستمر لكي يجعل نتيجة الاجتماعات أكثر فعالية، ولهذا تعتبر عملية تقييم الاجتماعات من المكونات الضرورية لهذا الجهد المستمر.

لقد حان الوقت الآن لتوقف عند هذا الحد ونجري عملية تقييم لما أنجز سابقاً.  
وهذا يتم في الحالات الآتية:

- ❖ تم تحقيق الأهداف المرجوة من الاجتماع.
- ❖ هناك معلومات إضافية لا بد من الحصول عليها قبل إجراء أي تقدم آخر.
- ❖ هناك حاجة لأخذ رأي الأشخاص الخبراء الذين لم يشاركوا في حضور الاجتماعات السابقة وذلك قبل اتخاذ القرارات النهائية.
- ❖ بروز حاجة المشاركين في الاجتماع لمزيد من الوقت لمراجعة المواضيع أو مناقشتها مع الآخرين.
- ❖ بعض المتغيرات التي قد تفرض التعديل في القرارات المتخذة.
- ❖ لا يوجد وقت كاف لمعالجة ماهية المواضيع بشكل صحيح.
- ❖ بروز احتمال بأن مجموعة فرعية أو فريق عمل خاص قد يكون لديهم القدرة على حل الأمور بشكل فقال أكثر من الصيغة الحالية التي تعالج بها الأمور أي (الاجتماعات).
- ❖ التوتر المتصاعد الذي يحول دون إنجاز بناء لتحقيق الأهداف المتوخاة.

### تقييم المشاركين:

نعرض فيما يلي طريقتين للحصول على آراء المشاركين وتقييمهم. الأولى عبارة عن استبيان مكون من حالات معينة يطلب فيها وضع علامة لكل حالة على سلم درجات من 1 - 5 كما تم إعداد قسم آخر للملاحظات والاقتراحات يعبر فيه المشاركون عن آرائهم.



جدول تقييم المشارك رقم (1)

اسم الموجه:	تاريخ الاجتماع:	يرجى إيضاح الدرجة التي يمكن أن تعطى لكل من العبارات التالية:				
		درجة منخفضة جداً	درجة متوسطة	درجة عالية جداً		
1 - مستوى الإعداد والتحضير للاجتماع من قبل الموجه.	1	2	3	4	5	
2 - اتباع الموجه البرنامج التحضيري ومستوى المصداقية.	1	2	3	4	5	
3 - تشجيع المنسق لمشاركة كل الأفراد.	1	2	3	4	5	
4 - ضبط المنسق الوقت المحدد لكل فترة من البرنامج.	1	2	3	4	5	
5 - درجة استعداد الكاتب للاجتماع	1	2	3	4	5	
6 - هل كان كاتب الاجتماع يراجع باستمرار ليتأكد من أن المعلومات التي جرى تدوينها صحيحة.	1	2	3	4	5	
7 - درجة استعداد المشاركين للاجتماع.	1	2	3	4	5	
8 - هل أتيحت الفرصة للمشاركين ليعبروا عن آرائهم وأفكارهم بشكل صريح.	1	2	3	4	5	
9 - هل ظل تركيز المشاركين منصباً على عناصر البرنامج التحضيري.	1	2	3	4	5	
10 - هل كان المشاركون على دراية بالمسؤوليات وبما يجب تفكيده.	1	2	3	4	5	

ملاحظات/ اقتراحات:

لا يزال البعض من المشاركين لا يمتثلون بشكل كامل ويحبون أن يسيطروا على جو المناقشة. لذلك لا بد من اتخاذ عمل ما لقيط تصرفاتهم. لقد تسببوا في قطع حديث الآخرين عدة مرات.

في جدول التقييم رقم 1 حصلت أربع من النقاط السبع الأولى على أعلى درجة، بينما حصلت النقاط الثلاث الباقية على الدرجة التالية. أما الملاحظات المدونة أدناه فهي تمهد السبيل لتطوير الاقتراحات. إن استعمال سلم للدرجات هو أداة هامة للمقارنة بين اجتماع وآخر ويعطي المستعمل فرصة لمتابعة التطور المستمر، وتحسين الأداء في الاجتماعات.

التوجه الثاني يعتبر بدرجة كبيرة تقيماً أكثر انفتاحاً بحيث يتوجه بالسؤال إلى المشاركين ليدرّجوا أو يسجلوا بأنفسهم النواحي الإيجابية والسلبية في الاجتماع الذي حضروه، وذلك في حقلين منفصلين. ويضاف لهذا النموذج قسم للملاحظات والاقتراحات.

ولاستمرار تطوير المنهج الذي سار عليه اجتماع قسم خدمات الزبائن اقترح أحد العاملين بالقسم أن يتم التقييم من قبل أفراد المجموعة الذين شاركوا في الاجتماع الأول بقوله: «نحن بحاجة لإلقاء نظرة على ما أنجزه فريقنا وأن نعرف مقدار مساهماته»، وأردف قائلاً: «هذا سيعطينا الفرصة لنقرر فيما إذا كانت مجربات اجتماعنا قد كانت ناجحة وفعالة».

وفيما يلي عرض لنتائج التقييم نموذج رقم 2.

تقييم المشاركون رقم (2)	
الموجه: تاريخ الاجتماع:	
من فضلك (وبكل صراحة) اذكر أمثلة محددة من الإيجابيات والسلبيات لهذا الاجتماع الذي عُقد.	
الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاركتي بالاجتماع.</li> <li>- الفوائد الأساسية.</li> <li>- الالتزام بمتنصر البرنامج.</li> <li>- الإثارة بفكرة وجود منسق.</li> <li>- الحلول المعتمدة.</li> <li>- طريقة الاختيار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كان من الممكن اختصار الوقت المخصص للاجتماع.</li> <li>- هناك حاجة لضبط أكثر لهؤلاء الذين يسيطرون على مجرى الحديث.</li> </ul>
اقتراحات إضافية:	
بالنهاية يعتبر اجتماعاً جيداً. شكراً لدعوتي لإبداء الرأي.	

من خلال النظر في الملاحظات يبدو لنا أن نموذج التقييم رقم (2) قد حظي بمداخلات أكبر من قبل المشاركين، وهو يُظهر بكل وضوح ما جرى بشكل جيد، وما هو المطلوب تحسينه.

ويمكن اعتبار النموذج أداة فعالة عندما تكون هناك رغبة أو (نية) للمشاركين في أن يأخذوا بضع دقائق ليناقدوا التقييم، لا سيما أن كل واحد منهم يركز على موجبات الموافقة والمعارضة.



ولكن لسوء الحظ هذه الإيجابيات والسلبيات الموجودة في هذا النوع من التقييم لا تعتمد على سلم درجات يمكننا من مقارنة الاجتماعات بعضها ببعض، ولا حتى أن نراقب أو (نلاحظ) التقدم الحاصل كما رأينا في مثال النموذج الأول. وعلى كل فإننا نمنح القارئ الفرصة لكي يجرب النموذجين ويعتمد النموذج الأكثر ملاءمة له. وفي الواقع، قد يكون من الضروري اعتماد النموذجين معاً. نتوجه الآن لنلقي الضوء على نوع آخر من التقييم، وهو الذي يجب أن يقوم به المؤجّه بشكل مستقل وذلك بعد نهاية الاجتماع.

## التقييم الشخصي لموجه الاجتماع:

إن الموجه يتحمل مفاتيح المسؤولية لتحقيق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة. كما أن عليه أن يقوم أدائه الشخصي حول طريقة قيادته للاجتماع. وباستعمال النموذج التالي في حال كون القارئ يمارس دور الموجه يتم تحديد درجة توافقه مع كل عبارة فيها شرح لاجتماع معين انعقد تحت إشرافه. وهذا يتم بوضع دائرة حول درجة الإجابة على سلم الدرجات من 1 - 5.

دائماً	أحياناً	أبداً		
5	4	3	2	1
				1 - أنا متأكد من ضرورة عقد الاجتماع. ..
				2 - أنشأت بنية الاجتماع بحيث تكون ملائمة لمتطلبات وأهداف الاجتماع (معلومات، حل المشاكل، اتخاذ القرارات، إلخ). .....
5	4	3	2	1
				3 - أطلب من الذي بيده القرار النهائي أن يكون حاضراً عندما يكون الاجتماع مخصصاً لاعتماد القرارات. ....
5	4	3	2	1
				4 - أناأكد من حضور عدد مناسب من الأشخاص ذوي الأهمية (أصحاب الخبرات ذات العلاقة، الذين تؤثر عليهم المشاكل، أو الذين يحتاجون لمعرفة المعلومات). .....
5	4	3	2	1
				5 - أناأكد من حصول جميع المشاركين بصورة مسبقة على البرنامج التحضيري الذي يشرح بنية الاجتماع (المضمون والشكل). .....
5	4	3	2	1
				6 - أحدد بكل وضوح وبشكل مسبق أهداف الاجتماع (بحيث يأتي المشاركون ولديهم نفس التوقعات). ..
5	4	3	2	1
				7 - أطلب من المشاركين (الأشخاص المناسبين والمسؤولين عن عناصر محددة في البرنامج) أن يكونوا مهئين بشكل كاف. ....
5	4	3	2	1

أبداً	أحياناً	دائماً		
1	2	3	4	5
8 -	أنا أعلم المشاركين عن ما يجب جلبه وكيف يكون تحضيرهم .....			
9 -	أعلم جميع المشاركين بأدوارهم المحددة في الاجتماع (منسق - كاتب للمحضر - مشارك - إلخ) .....			
10 -	عندما أبنى شكلاً للاجتماع فإنني أخذ بعين الاعتبار حجم المجموعة، هدف الاجتماع والخطوات الواجب اتخاذها بشأن كل عنصر من عناصر البرنامج التحضيري .....			
11 -	أتأكد من أن ترتيب المقاعد والكراسي مناسب (بشكل يخدم نوعية الاجتماع) .....			
12 -	أتأكد من أن مستويات الضوء والحرارة ملائمة، وكبح مستوى الضوضاء الخارجية التي تشتت الانتباه إلى أدنى مستوى .....			
13 -	أتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية، وأثبتت من درجة جاهزيتهم قبل الاجتماع .....			
14 -	أتأكد من صحة جميع عناصر البرنامج التحضيري (كتابة واضحة، مساندة للأهداف، موقنة بشكل صحيح، مرتبة بشكل فعال) .....			
15 -	أبدأ الاجتماع وأنهيه في الوقت المحدد .....			
16 -	أتأكد من وضوح القواعد الأساسية، درجة المشاركة المطلوبة، والأهداف المحددة .....			
17 -	في الاجتماعات المخصصة لحل المشاكل، هل أوضح ماهية المشكلة المطروحة وهل أقدم طرق لحلها .....			

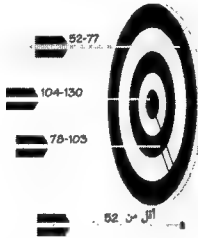
دائماً	أحياناً	أبداً			
					18 - في الاجتماعات التي تتخذ فيها القرارات، هل أتأكد من استيعاب الجميع وأتقبل مراحل اتخاذ القرارات والسلطة النهائية. ....
5	4	3	2	1	
					19 - أساعد المجموعة على تقييم الأداء خلال الاجتماع وأتدخل لعمل التغيرات الضرورية. ....
5	4	3	2	1	
					20 - أتأكد من أن الجو العام للاجتماع ملائم للمناسبة (رسمي أو غير رسمي). ....
5	4	3	2	1	
					21 - في الاجتماعات التي تتطلب المشاركة هل أطلب من الجميع المساهمة (بدلاً من أن يتفرد قلة من الحاضرين بالكلام). ....
5	4	3	2	1	
					22 - أتأكد من أن جميع العناصر قد استوفت حفظها من النقاش وُحِثِمَتْ (تم تلخيصها، التأكد من استيعابها، توزيع المسؤوليات، وصيغة التقارير الملحق. إلخ). ....
5	4	3	2	1	
					23 - أثبتت من أن التصرفات القوضوية (الكلام الهامشي، الحضور المتأخر، المجابهات الشخصية) تواجه بشكل فعال. ....
5	4	3	2	1	
					24 - أقوم بتلخيص الأهداف المتفق عليها، ووسائل التحضير المعتمدة. (متضمنة التحضير للاجتماع القادم وموعده). ....
5	4	3	2	1	
					25 - أتأكد من أن محضر الاجتماع تم توزيعه بوقت معقول. ....
5	4	3	2	1	
					26 - أقوم بتبليغ النتائج على اللذين يجب أن يكونوا على علم بها. ....
5	4	3	2	1	

مجموع النتائج:

ويُعلم الموجّه المشاركون بأنه سيكمل تعبئة النموذج الخاص بأدائه خلال الاجتماع، وذلك حتى يستطيع تطوير مهاراته كما أنه يطلب من كل واحد منهم أن يعبئ النموذج الخاص به والمتعلق بتقييم الأداء.

### تأويل (تفسير) العلامة:

إذا كانت علامة الموجّه في نموذج التقييم الشخصي تتراوح ما بين 104 - 130 درجة فيمكن القول إن هناك دليل ضعيف حول وجود ما يدعو للقلق بخصوص قدرة الموجّه في قيادة اجتماع مثمر. أما في حال كانت العلامة تتراوح ما بين 78 - 103 فيمكن القول إن هناك بعض الأدلة حول وجود ما يدعو للانتباه لا سيما في حال وجود علامة ضعيفة جداً لثلاث وحتى خمس إجابات. أما في حالة بلوغ العلامة ما بين 52 - 77 فيجب التفكير جدياً في أمر ارتقاء مستوى القيادة لدى الموجّه وذلك قبل حلول موعد الاجتماع المقبل. أما إذا انخفضت العلامة دون مستوى 52 درجة فإن على الموجّه أن يجعل من تحسين أدائه الشخصي في الاجتماعات أولوية ملحة.



هذا النموذج الشخصي للتقييم ما هو إلا مؤشر عام حول جاهزية الموجّه في إدارة اجتماع منتج. وإن ما يرمي إليه هذا النوع من التقييم هو للمساعدة في بدء عملية يتم فيها فرز الحالات والتصرفات التي يجب على الموجّه التخلص منها حتى لا تؤثر على فعالية إدارته في الاجتماعات.

والآن لنلق نظرة على أداة مشابهة في التقييم وهي خاصة بالمشاركين.

## نموذج تقييم الأداء الخاص بالمشاركين:

إذا كان القارئ من ضمن قائمة المشاركين فإنه مدعو للنظر في العبارات التالية حول مستوى مشاركته الشخصية في الاجتماع. ويمكن للقارئ وضع علامة لنفسه على سُلّم الدرجات المقابل لكل واحدة من العبارات.

يرجى وضع دائرة حول أحد الأرقام من 1 - 5 لكل إجابة.

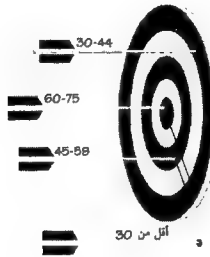
دائماً	أحياناً	أبداً (لا)			
			1 - أتأكد من فهم مغزى الاجتماع قبل مواعده. ....		
5	4	3	2	1	
					2 - المعرفة الأكيدة بالدور الذي علي القيام به في كل اجتماع أحضره. ....
5	4	3	2	1	
					3 - أعطي علماً بنيتي في الحضور قبل موعد الاجتماع. ....
5	4	3	2	1	
					4 - قبل حضوري للاجتماع، أكمل جميع التحضيرات اللازمة (البحث عن المعلومات ودراستها بعد الحصول عليها). ....
5	4	3	2	1	
					5 - أحضر في الوقت المحدد. ....
5	4	3	2	1	
					6 - لا أشجع المحادثات الجانبية خلال الاجتماع. ....
5	4	3	2	1	
					7 - لا أثرك الاجتماع لمعالجة الأمور غير المستعجلة. ....
5	4	3	2	1	
					8 - إذا كنت غير متأكد من أي أمر تمت مناقشته فإني لا أتردد في السؤال عنه. ....
5	4	3	2	1	
					9 - أنا مفتوح على الأفكار المشتركة للأعضاء الآخرين. ....
5	4	3	2	1	
					10 - أنا مستمع جيد خلال الاجتماع. ....
5	4	3	2	1	



دائماً	أحياناً	أبداً (لا)		
				11 - أنا مشارك نشيط في المناقشات المفتوحة، لا سيما إذا كان في جمعتي شيء ذو معنى أستطيع إضافته. ....
5	4	3	2	1
				12 - إذا شعرت بأن الاجتماع قد حاد أو ابتعد عن المواضيع المقررة فلأنني أحاول أن أعيد النقاش لما كان يتم بحثه. ....
5	4	3	2	1
				13 - أنفذ أسلوب المعالجة الذي وافقت عليه. ....
5	4	3	2	1
				14 - أشارك بأفكاري مع موجه الاجتماع بغية تحسين الأداء. ....
5	4	3	2	1
				15 - أقوم بإيصال المعلومات المهمة المتولدة عن الاجتماع لكل من يهمه الأمر. ....
5	4	3	2	1
مجموع الدرجات				

## تأويل العلامة:

إذا حصل الشخص المشارك على علامة ما بين 60 - 75 درجة فإنه يمكن القول بوجود دليل ضعيف حول فاعليته بشأن وظيفته كمشارك فعال في أي اجتماع. أما في حال راوحت العلامة بين 45 - 59. فنستطيع القول بأن هناك ما يدل على بعض القلق، لا سيما إذا حصلت ثلاث لخمس إجابات على علامة منخفضة جداً. وإذا بلغت العلامة بين 30 - 44 درجة فلا بد من التفكير بشكل جاد لتحسين التصرفات الشخصية المتعلقة بالاجتماع وذلك قبل انعقاد اللقاء القادم. وإذا ما تدنت العلامة إلى ما دون 30 درجة فسيصبح رفع مستوى التصرفات الشخصية المتعلقة بالاجتماعات ضرورة قصوى.



ومع ذلك فإن هذا النموذج الشخصي المتعلق بتقييم الأداء ما هو إلا مؤشر ذو دلالة عامة لمدى جاهزية وقابلية أي مشارك في أن يكون إسهامه فعالاً في الاجتماعات. والغاية من هذا التقييم هو المساعدة على أن يبدأ الشخص المعني بالتقييم بمعرفة التصرفات التي تنقص من فاعلية كمشارك في الاجتماعات والعمل على التخلص من هذه التصرفات.

أما المنسق وكاتب محضر الاجتماع فإن لهما نموذجهما الخاص بالتقييم الشخصي الذي ينبغي عليهما القيام به، وهذه النماذج موجودة في الملحق.

وفي وقت لاحق يتناول كلاً من المنسق وكاتب الاجتماع البحث في النتائج التي توصلوا إليها من خلال نماذج التقييم، ويصفون المعلومات التي تم التوصل إليها بواسطة هذا التقييم بأنها عظيمة، ومدى مساهمتها في التخطيط لاجتماعات أكثر إنتاجية في المستقبل.

كم مرة يجب علينا تقييم الاجتماعات؟

إن الحكم على هذا الأمر متروك للموجه. فإذا كان يطلب من المشاركين باستمرار تعبئة هذا النموذج فإن هذا يدفعهم إلى فقدان الاهتمام بالنموذج وعدم إكماله، بل وعدم الإجابة عليه بشكل أمين. ومن ناحية أخرى فإن تعبئة النماذج بشكل متكرر قد يقود المشاركين إلى الاعتقاد بأن الموجه يهتم فقط بردود الأفعال وليس بملاحظاتهم.



وهكذا فإن الموجه هو الحكم في هذا الأمر. وعليه أن يتذكر بأنه يجب عليه أن يمارس نوعاً من المراجعة الدورية للاجتماعات لعل الأمر يستلزم بعض التعديل، حيث يجب أن لا ننسى أن هناك دوماً متسع لتحقيق شيء من التقدم نحو الأفضل.

## ورقة عمل الفصل السادس:

## تقيم اجتماعك بصورة فعالة

- 1 - استناداً إلى نموذج العلامات الخاص بتقييم دور الموجه، يطلب منك تحديد ثلاثة طروحات رئيسية تخص اجتماعاتك. كذلك قم بشرح البدائل لمعالجة هذه الطروحات في اجتماعاتك القادمة. (قد ترى من المناسب أن تناقش هذه الطروحات الهامة مع الذين سبق وشاركوا معك في اجتماعات سابقة، وذلك لكي تتمكن من جمع اقتراحات إضافية).



طروحات هامة/اهتمامات	طرق المعالجة

2 - بالرجوع إلى عينة العلامات التابعة لتقييم أداء المشاركين، حاول أن تتوصل إلى ثلاثة تصرفات صادرة عن المشاركين، والتي تعتقد أنها تحتاج إلى شيء من التطوير مع إيضاح الطرق اللازمة لذلك؟ (لا بأس من مناقشة هذا الأمر مع من سبق واشتركت معهم في اجتماعات سابقاً فقد يكون لرأيهم دور في إضافة اقتراحات أخرى).



طرق لتحسينها	تصرفات المشاركين في الاجتماع

3 - ماذا قدّم التقييم من إنجازات من حيث (التبصر) التمتع والامكانيات المتاحة للتطور




---



---



---



---



---



## الخلاصة (الموجز)

إن معظم الاجتماعات تفتقد إلى التنظيم بالإضافة إلى كونها غير متجة. فهي مضيعة للوقت (أي المال) وتؤدي إلى سوء التفاهم.

لذلك ما الذي يمكن عمله للتخلص من الأنشطة غير المجدية في الاجتماعات؟ يمكنك اتباع ما يلي:

- ❖ إيجاد بدائل للاجتماعات.
- ❖ التغلب على الانزلاقات الشائعة مثل التصرفات المشاكسة.
- ❖ اتباع الخطوط الرئيسية لإدارة اجتماع مثمر.
- ❖ تعلم كيفية تقييم أداء الاجتماعات.
- ❖ الاكثار من تطبيق الخطط ذات الطبيعة العملية.

في عالم الأعمال المتداخل، تتطلب الاجتماعات بطبيعتها تركيزاً أكبر وتوجهاً أكثر التزاماً، وفي حال كون القارئ يقوم بأي من الأدوار الأربعة (موجه، منسق، كاتب أو مشارك) فإنه يستطيع أن يحصل نتائج ملموسة.

### لقد حان وقت التغيير:

آن الأوان للبحث في إمكانية التحضير للاجتماع والأمر يبدأ عند تخطيط أهداف للاجتماع المرتقب ووضع عناصر لتحقيق هذه الأهداف. خذ بعض الوقت للتخطيط والتنسيق وستنجح في إنشاء ركيزة لاجتماع مثمر وفعال.



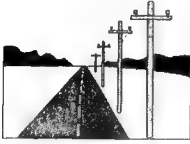


كما حان الوقت أيضاً للنظر في كيفية تسيير دفة الاجتماع. حيث يشكل الجميع (موجه، منسق، كاتب ومشاركون) خلية عمل قيادية متماسكة، وقوة دفع لديناميكية المجموعة بالإضافة إلى تسجيل فعال للمعلومات، حتى يكون ذلك رافداً لتبادل الآراء والأفكار. كما يتعاون الجميع للتأكد من أن كل واحد من المشاركين يظل على نفس الموجة مع الباقيين.



كذلك حان الوقت للنظر في تقييم الأداء خلال الاجتماع حيث الزبائن (المشاركون) يحددون مواطن المشاكل التي يمكن معالجتها وتحسينها وذلك بمناقشة ما يجب عمله وما لا يجب عمله. وهذا يتطلب تقييم الاجتماعات ورفع مستواها، وعندها ستلبي تلك الاجتماعات الحاجات التي انعقدت من أجلها.





### الطريق إلى اجتماعات أكثر فاعلية:

عندما تسير الطريق نحو اجتماعات ذات وقت أقصر، وإنتاجية أكبر، نضع بين يدي القارئ بعض الإرشادات الختامية لمساعدته في جعل اجتماعاته أكثر فاعلية.

■ خصّص وقتاً للتدريب ومناقشة الأدوار وتحديد مسؤوليات الموجه، المنسق، الكاتب والمشاركين.

❖ قم بإجراء نوع من التقييم الدوري للمنحى الجديد لاجتماعاتك لتقرر بنفسك مدى فاعليتها خلال فترة من الزمن.

■ حاول أن تضع البرنامج التحضيري ووقائع الاجتماع على البريد الإلكتروني لتري ما إذا أصبحت هذه الطريقة تعمل بشكل أفضل من مداولة الأوراق بين الجميع.

❖ راقب باستمرار مقدار التوفير في الوقت والمال عند ممارستك لهذا الأسلوب الجديد من الاجتماعات.

❖ ابعث برسالة واضحة تعبّر عن التزامك، وذلك عند البدء بالاجتماع وإنهائه في الوقت المحدد.

❖ ضع لوحين إرشاديين في بداية كل اجتماع، واحد يذكر فيه البرنامج وعناصره، والآخر توضح فيه القواعد الأساسية.





## مشاكل (معضلات) شائعة وحلولها بالنسبة لمنسق الاجتماع

إن استمرار المنسق كعامل مؤثر في أي اجتماع يكمن في وقوفه على الحياد، وهو بذلك يستطيع أن يتعامل مع أي حالة راهنة. ولعل أفضل طريقة لكي يلعب المنسق دوره جيداً هو في فهم أساس المعضلات في الاجتماعات بشكل خاص ومن ثم انتقاء الرد المناسب من ضمن الخيارات الموجودة.

إن دور المنسق بقدر ما هو مطلوب أن يكون حازماً بقدر ما يجب أن لا يكون مسيطراً أو موجهاً. وعلى كل حال فإن واجب المنسق أن يشجع على فعل الأمور الصحيحة بقدر ما يحفظ مسار المجموعة عند الحاجة، ومن دون أن يعيق الآلية التي يسير عليها الاجتماع.



فيما يلي بعض الأمثلة لنموذج المشاكل التي نشاهدها، وسبب ظهورها، وبعض الردود المناسبة من قبل المنسق.

## مشكلة:

## المحادثات الجانبية

أحد المشاركين يفرق في محادثات جانبية إلى  
درجة التشويش على مجرى الاجتماع.



لماذا؟

الجواب لأن المشارك ربما:

❖ يشعر بالحاجة إلى إدراج عنصر منفصل تماماً عن برنامج عمل الاجتماع.

❖ لديه حاجة ملحة تجعل باقي العناصر المطروحة للبحث أقل أهمية.  
❖ تولّد لديه شعور بأنه لم يُنصت إليه أثناء مناقشته لموضوع يتعلق بفحوى الاجتماع.

❖ يشعر بالضجر من الاجتماع وعنده شعور بعدم الحاجة لوجوده في قاعة الاجتماع.

❖ يميل بشخصه بأن يكون ملفتاً للانتباه.

ملاحظة للخيار بين التعديل أو ابقاء الصيغة الأصلية.



## الحلول:

كمنسق يمكنك استعمال الحلول التالية:

- « توجه للمشارك بالحديث: «إذا كان لديك فكرة ما، فلماذا لا تشارك فيها باقي المجموعة».
- « قم من مجلسك وتمشى بشكل عادي حتى تصبح قريباً من المشاركين في الحديث الجانبي، وهذا غالباً ما يكون كفيلاً بإنهاء محادثتهم.
- « قم بمناداة الشخص المشارك بالاسم، واسأله: «هل نضيف الموضوع المناقش إلى جدول الأعمال».
- « أعد شرح إحدى النقاط التي جرت مناقشتها، واطلب من المشارك المعنى إبداء الرأي حولها.
- مثال: «فلان»، أعتقد أننا نحمل آراء مختلفة بشأن الترتيب الجديد للمكتب. ماذا تعتقد؟».
- « اعرض على المشارك الاقتراح التالي: «يبدو لي أن الأمر الذي تناقشه مهم للغاية، ربما نستطيع أن نقرر له اجتماعاً آخر حتى نتفرغ لمناقشته».



## مشكلة:

## المشارك الهادئ. أو الخجول

هناك مشارك تعتقد أنه لا يشارك كما هو  
مفترض فيه.



لماذا؟

❖ كونه خجولاً، متردداً أو لا يشعر بالأمان.

❖ ليس لديه رأي محدد حول الموضوع قيد المناقشة.

❖ يشعر بالضجر.

❖ يشعر بالاستعلاء.

❖ ليس لديه هدف من وجوده بالاجتماع.

❖ لم يفهم المواضيع التي تمت مناقشتها.

❖ كان منشغلاً بالآخرين الذين يطرحون

أموراً خارجة عن البرنامج المقرر.

❖ لديه مشاكل شخصية مع المشاركين الآخرين

في الاجتماع.



## الحلول:

- « اسأل سؤالاً بسيطاً مع النظر في عيني الشخص المشارك.
- « ضع الشخص المشارك ضمن نشاط مجموعة نقاش جزئية مع مشاركين آخرين.
- « اطلب من المشارك أن يقدم للمجموعة خلاصته عن النقاش الذي جرى ضمن المجموعة الجزئية.
- « أظهر له تقديرك بمساهماته بشكل فوري ومخلص، واعمل على تشجيعه بشكل أكبر.



مثال: نشكر هذا المشارك باسمه مرة ثانية وذلك لمساهمته برأيه في المشروع الجديد ونطلب منه (أو منها) أن يفصح عن الدور الذي يحب (أو تحب) القيام به عندما يتم النقاش حول توزيع الأدوار أو المسؤوليات.

- « استفسر خلال الاستراحة، أو على انفراد، عن الأسباب الخاصة التي تدفع هذا المشارك لأن يكون هادئاً لهذه الدرجة.
- « اسأل سؤالاً واطلب من كل مشارك أن يأخذ دوره في الإدلاء برأيه.

مثال: أريد أن أسمع من المجموعة كلها، بحيث يتمكن كل واحد أن يكون له رأي، سواء بالموافقة أو المعارضة بشأن نظام الكمبيوتر الجديد.

## مشكلة:

## المشارك كثير العلام

مشارك يتكلم كثيراً، بصورة غير مترابطة،  
وعادةً ما يمتلك مساحة الكلام.



لماذا؟

لأن المشارك ربما:

- ❖ يحتاج لكثير من الانتباه بطبيعته.
- ❖ لم يستعد ويخضع للاجتماع.
- ❖ استعد للاجتماع بشكل زائد عن الحد المطلوب.
- ❖ يملك الكثير من مفردات الكلام ويحب أن يتباهى بذلك.
- ❖ يكون الشخص الذي يملك أعلى سلطة (وهذه دوماً من أصعب الحالات، ولكن مواجهتها تتم من غير إزعاج وذلك بالرجوع إلى جدول الأعمال والقواعد الأساسية).
- ❖ رغبة هذا النوع من المشاركين في إظهار معرفته الواسعة في مواضيع أخرى.





## الحلول:

- « التي نظرة سريعة على ساعتك خلال قيام المشارك بالحديث.
- « قم بتوجيه الشكر للمشارك على الملاحظات التي أبداهها. وعندما يتوقف قليلاً لاسترجاع أنفاسه، أعد تركيز الانتباه بالتأكيد على برنامج الاجتماع، والنقاط ذات العلاقة، ومحدودية الوقت المخصص.
- مثال: «هذه ملاحظات مثيرة للاهتمام، والآن لعلنا نستطيع التركيز مرة ثانية على العنصر الثالث من برنامجنا».
- « اطلب من المشارك أن يوضح الكيفية التي يرى فيها أن ملاحظاته قد أضافت شيئاً، أو أغنت النقاش الذي كان دائراً.
- مثال: يخاطب الموجه المشارك باسمه، ويطلب منه ما إذا كان قادر على مساعدة المجموعة في فهم الكيفية التي تساعد فيها النقطتين اللتين طرحهما هذا المشارك في الوصول إلى قرار مشترك.
- « ويمكن التدخل بهذه العبارة: «هذه نقطة ملفتة للنظر. والآن دعنا نرى كيف تنظر إليها باقي المجموعة».
- « قم بتذكير كل فرد بأن هناك وقتاً محدداً لكل عنصر من عناصر البرنامج التحضيري.

## مشكلة:

المشارك المعارض بشكل زائد عن الحد.  
مشارك كثير الجدال والإزعاج.



لماذا؟

لأن المشارك ربما:

- لديه نزعة عدائية.
- طباعه عادية على الغالب ولكنه يشعر بالاستفزاز لدى سماعه آراء الآخرين، أو عندما يتم مناقشة أحد الأمور المتعلقة بالاجتماع على نحو خاص.
- كونه من النوع الذي يحب الظهور، ويجب الاستماع إليه.
- لا توجد لديه القابلية لطرح اقتراحاته بشكل بناء.
- حساسيته من مواضيع أخرى، أو شعوره بأنه مُتجافلاً من قبل غيره.



## الحلول:

« يتم إعادة صياغة ملاحظات المشارك بدون حشو زائد. وبعد رده على صيغتك المعدلة، يتم تلخيص وجهة نظره بعبارة موضوعية.

مثال: «الذي أفهمه من كلامك أنك تعتقد أن هذا قد يكون مكلفاً على المدى البعيد».

« فتش عن المزايا الواردة في إحدى النقاط التي طرحها المشارك، وأظهر موافقتك (أو دع ذلك للمجموعة) ومن ثم يتم الانتقال لموضوع آخر.

مثال: «السيد فلان، إن إشارتك للوقت اللازم لعمل ذلك هي في محلها، ويمكن أن نستكشفها بشكل مفصل في خلال دقائق. أتوجه بشكري لك على اهتمامك بالأمر، وأتمنى منك أن تورد للمجموعة تفاصيل أكثر في وقت لاحق، فيما يختص بالموضوع المتعلق بـ... فبالرغم...».

« ركز ردك على مضمون ملاحظات المشارك، لا على هجومه.

مثال: «السيد فلان، لقد طرحت ثلاث نقاط على هامش الموضوع. ربما نستطيع البحث فيها واحدة واحدة. كما يبدو لي أن نقطتك الأولى...».

« اعهد لأفراد المجموعة بأفكار هذا المشارك، حتى تعطيهام الفرصة كي يخففوا من حدة هذا المشارك المجادل.

مثال: «السيد فلان، إن هذا التوجه في معالجة ذاك الأمر ملفت للنظر، ماذا يعتقد الآخرون تجاه فكرة السيد...».

« أوضح أنه بسبب محدودية الوقت حسب البرنامج، ربما يتحتم عليك أن تغير مسار النقاش في الوقت الحاضر.



## أنواع الاجتماعات

تتنوع الاجتماعات وطرق إدارتها حسب الأهداف المعينة لها. وعملياً يكون للاجتماعات مغزاها عندما تتوافق نوعيتها مع الهدف المطلوب منها.

فما هي يا ترى نوعية الاجتماع الذي يحقق الأهداف المحددة؟ هل حاجته نابعة فقط لإعلام المشاركين عن وجود مشكلة معينة، أم هو لتحليل هذه المشكلة واختيار أفضل الحلول لها.

تحتاج جميع العناصر مجتمعة بدءاً بالبرنامج التحضيري، عدد المشاركين، تنظيم قاعة الاجتماع، طريقة التخاطب. إلخ... إلى أن تكون متوافقة مع نوعية الاجتماع الذي يقرر الموجه أن يعقده.

إن أنواع الاجتماعات تتضمن التالي:

النوع	التركيز الأساسي
تبادل معلومات.	مناقشة ومشاركة الأعباء المهمة.
حل للمشاكل.	فحص المشاكل، تصحيحها ووضع ضوابط لمنع حدوثها.
اتخاذ قرارات.	تحديد المعايير واختيار البدائل.
بناء الفريق.	توافق وتقوية الأهداف المشتركة.
ردود الأفعال.	تجميع للملاحظات وتطوير الدعم والتشجيع.

تزود المعلومات في الصفحات التالية القارئ ببعض الخطوط الرئيسية والاعتبارات التي تساعد في التخطيط لأي اجتماع مرتقب.

## نوعية الاجتماع: تبادل المعلومات

أمثلة:	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة سير العمل.</li> <li>تقارير حول وضعية المشاريع.</li> <li>محاضرة عن التسويق.</li> <li>خلاصة موجهة للعاملين.</li> </ul>
السمات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>احتمال لسماع ردود الأفعال وبعض الأسئلة.</li> <li>مخاطبة (اتصال) من طرف واحد.</li> <li>تبادل الآراء غير مرغوب فيه.</li> <li>لهجة كلام رسمية.</li> </ul>
المزايا:	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقوية سلطة من بيده زمام الأمور.</li> <li>مساعدة الجميع في استيعاب المعلومات المكتوبة.</li> <li>ذو جدوى (يفي بالفرض)، توفر الكثير من المعلومات في تناول الجميع.</li> </ul>
السلبات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>في حال كون تحقيق الهدف مسؤولية مشتركة فإن أسلوب التخاطب من طرف واحد غير مجدٍ.</li> <li>احتمال ضياع عشرين دقيقة على الأقل من المعلومات الهامة.</li> </ul>
عدد الحضور الأمثل:	<ul style="list-style-type: none"> <li>أربعة إلى عدد غير محدد.</li> </ul>
من يتوجب عليه الحضور:	<ul style="list-style-type: none"> <li>المُحاضرون.</li> <li>المعتين بمعرفة المعلومات.</li> </ul>

## نوعية الاجتماع: حل للمشاكل

أمثلة:	إنجاز 60٪ من المطلوب في الوقت المحدد؟ الادعاء بأن توزيع عبء العمل غير مُنصف؟ كيفية إشراك الإدارة العليا؟
السمات:	مشاركة عالية المستوى لسبر المشكلة بشكل شامل. أهداف واضحة بمشاركة الأشخاص المناسبين. مناخ مشجع.
المزايا:	الحصول على معلومات للفهم والتحليل. تفهم مشترك للمشكلة. وجود الكثير من الأفكار المتشعبة.
السلبيات:	قد تكون المشكلة خاصة بالوجه. إمكانية تعريف المشاكل بشكل خاطئ.
عدد الحضور الأمثل:	سنة إلى تسعة أشخاص.
من يتوجب عليه الحضور:	الخبراء المناسبون. المتأثرون بالمشكلة.

## نوعية الاجتماع: اتخاذ القرارات

أمثلة:	<ul style="list-style-type: none"> <li>اختيار أفضل ثلاثة طرق للتدريب؟</li> <li>خيار ضغط النفقات الذي يحقق وفورات بمقدار 15٪ كهدف.</li> <li>اختيار أفضل وسيلة إعلامية للعرض.</li> </ul>
السمات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>المشكلة مُعرّفة بشكل كامل.</li> <li>الأهداف والمعايير الموصلة للقرار مُحددة.</li> <li>تتم المقارنة بين الاختيارات والمعايير.</li> </ul>
المزايا:	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتمتع المشاركون بدرجة أكبر من الالتزام والمعرفة.</li> <li>يصبح تطبيق القرارات أسهل في حال إشراك الأشخاص المعنيين في اتخاذها.</li> <li>التعاون مطلوب عند اتخاذ القرارات المعقدة.</li> </ul>
السلبيات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكرار التحليل قد يساهم في بطء استخلاص النتائج.</li> <li>غالباً ما تكون الحلول السريعة موجهة لمعالجة الأعراض فقط.</li> <li>يصبح الأمر أكثر صعوبة عند محاولة الحصول على إجماع في الرأي.</li> </ul>
عدد الأشخاص الأمثل:	<ul style="list-style-type: none"> <li>ثلاثة إلى ستة أشخاص.</li> </ul>
من يتوجب عليه الحضور:	<ul style="list-style-type: none"> <li>صاحب القرار النهائي.</li> <li>المسؤولون عن التنفيذ.</li> </ul>



## صفة الاجتماع: بناء فريق العمل

أمثلة:	<ul style="list-style-type: none"> <li>البدء بمشروع جديد.</li> <li>إجراء تعارف لفريق عمل متداخل الوظائف.</li> <li>حدث اجتماعي خارجي.</li> </ul>
السمات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموافقة على أهداف وأدوار مشتركة وهيكل عام.</li> <li>لهجة الخطاب غير رسمية.</li> <li>جو من الثقة والمشاركة وربما المرح!</li> </ul>
المزايا:	<ul style="list-style-type: none"> <li>بناء علاقة بين أعضاء الفريق تستطيع الثبات في وجه الضغوط والأحوال الطارئة (غير العادية).</li> <li>المساعدة في إدراك أهمية التكاتف.</li> <li>التقليل من الحواجز.</li> </ul>
السلبيات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد ينظر للفريق المنتخب لإنجاز مهمة معينة كمضييع للوقت.</li> <li>يتطلب مهارات للتعامل مع المواضيع الحساسة.</li> <li>كثير من الهزل، قليل من العمل.</li> </ul>
العدد الأمثل:	<ul style="list-style-type: none"> <li>من أربعة فما فوق (يفضل وضع كل اثني عشر شخصاً في مجموعة جزئية).</li> </ul>
الحضور:	<ul style="list-style-type: none"> <li>جميع الأعضاء ذوي الدوام الكامل ضمن الفريق.</li> </ul>

## صفة الاجتماع: ردود الأفعال

أمثلة:	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة التصميم.</li> <li>مراجعة اقتراح.</li> <li>مجموعات للتركيز.</li> </ul>
السمات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>يطلب الموجه مساهمات وخيارات الحاضرين تمهيداً للقرار.</li> <li>يقيم الموجه «أهمية المساهمات» قبل اتخاذ القرار.</li> </ul>
المزايا:	<ul style="list-style-type: none"> <li>حصول طلب للمساهمات والأفكار.</li> <li>تدوين المساهمات.</li> <li>تعزيز المساهمات.</li> </ul>
السلبيات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>التركيبة المُحكَّمة قد تعيق الإدلاء بمساهمات هامة.</li> <li>احتمال إعاقة الأشخاص المتمسكين بآرائهم في الحصول لإجماع في الرأي.</li> </ul>
العدد الأمثل:	<ul style="list-style-type: none"> <li>من أربعة لثلاثين شخصاً.</li> </ul>
على مَنْ يتوجب الحضور:	<ul style="list-style-type: none"> <li>ذوو الخبرة الكافية.</li> <li>الأشخاص المحتمل تأثرهم بما يجري إقراره.</li> </ul>

## النماذج الممكنة نسخها

- 96 ..... نموذج برنامج الاجتماع التحضيري
- 97 ..... نموذج محضر اجتماع
- 98 ..... نموذج تقييم المشارك رقم (1)
- 99 ..... نموذج تقييم المشارك رقم (2)
- 100 ..... نموذج التقييم الشخصي لموجه الاجتماع
- 103 ..... نموذج التقييم الشخصي لمنسق الاجتماع
- 105 ..... نموذج التقييم الشخصي لكاتب الاجتماع
- 107 ..... نموذج التقييم الشخصي للمشارك

برنامج الاجتماع التحضيري			
أهداف الاجتماع:			
1 - _____			
2 - _____			
3 - _____			
<p style="text-align: right;">أعضاء الفريق:</p> <p>1 - _____ (الموجه)</p> <p>2 - _____ (المنسق)</p> <p>3 - _____ (المسجل)</p> <p>4 - _____</p> <p>5 - _____</p> <p>6 - _____</p> <p>7 - _____</p> <p>8 - _____</p> <p>الاجتماع بدعوة من: _____</p> <p>رقم الهاتف: _____</p>	<p style="text-align: right;">الرموز:</p> <p style="text-align: right;">التاريخ:</p> <p style="text-align: right;">الوقت:</p> <p style="text-align: right;">المكان:</p> <p style="text-align: right;">إحضار المستلزمات:</p> <p style="text-align: right;">التحضيرات المطلوبة:</p>		
بنود العمل	الأمر المطلوب	الوقت	الأشخاص المسؤولون

محضر الاجتماع			
أهداف الاجتماع: _____			
الدعوة للاجتماع موجهة من: _____		الموجه: _____	
الوقت: من الساعة ... إلى الساعة _____		المنسق: _____	
التاريخ: _____		الكاتب: _____	
الأعضاء الغائبون:		الأعضاء الحاضرون:	
1 -		1 -	
2 -		2 -	
3 -		3 -	
4 -		4 -	
5 -		5 -	
المهلة	الأشخاص المكلفون	ملاحظات/ نتائج/ القرارات المتخذة	النقاط المطروحة

## جدول تقييم المشارك رقم (1)

اسم الموجّه:					تاريخ الاجتماع:
يرجى إيضاح الدرجة التي يمكن أن تعطى لكل من العبارات التالية:					
درجة منخفضة جداً					درجة متوسطة
درجة عالية جداً					
1	2	3	4	5	1 - مستوى الإعداد والتحضير للاجتماع من قبل الموجّه.
1	2	3	4	5	2 - اتباع الموجّه البرنامج التحضيري ومستوى المصادقة.
1	2	3	4	5	3 - تشجيع المنسق لمشاركة كل الأفراد.
1	2	3	4	5	4 - ضبط المنسق الوقت المحدد لكل فترة من البرنامج.
1	2	3	4	5	5 - درجة استعداد الكاتب للاجتماع
1	2	3	4	5	6 - هل كان كاتب الاجتماع يراجع باستمرار ليتأكد من أن المعلومات التي جرى تدوينها صحيحة.
1	2	3	4	5	7 - درجة استعداد المشاركين للاجتماع.
1	2	3	4	5	8 - هل أتيحت الفرصة للمشاركين ليعبروا عن آرائهم وأنكارهم بشكل صريح.
1	2	3	4	5	9 - هل ظلّ تركيز المشاركين منصّباً على عناصر البرنامج التحضيري.
1	2	3	4	5	10 - هل كان المشاركون على دراية بالمسؤوليات وبما يجب تنفيذه.
ملاحظات/ اقتراحات:					

تقييم المشاركة رقم (2)	
<p>الموجه: _____ تاريخ الاجتماع: _____</p> <p>من فضلك (وبكل صراحة) اذكر أمثلة محددة من الإيجابيات والسلبيات لهذا الاجتماع الذي عُقد.</p>	
الإيجابيات	السلبيات
<p>ملاحظات/ اقتراحات:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

التقييم الشخصي لموجه الاجتماع:

إن الموجّه يتحمل مفاتيح المسؤولية لتحقيق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة. كما أن عليه أن يقوم أداءه الشخصي حول طريقة قيادته للاجتماع. وباستعمال النموذج التالي في حال كون القارئ يمارس دور الموجّه يتم تحديد درجة توافقه مع كل عبارة فيها شرح لاجتماع معين انعقد تحت إشرافه. وهذا يتم بوضع دائرة حول درجة الإجابة على سلم الدرجات من 1 - 5.

				أبداً (١)	أحياناً	دائماً
1 -	.....	1	2	3	4	5
2 -	.....	1	2	3	4	5
3 -	.....	1	2	3	4	5
4 -	.....	1	2	3	4	5
5 -	.....	1	2	3	4	5
6 -	.....	1	2	3	4	5
7 -	.....	1	2	3	4	5
8 -	.....	1	2	3	4	5



101

دائماً	أحياناً	أبداً (لا)			
5	4	3	2	1	20 - أتأكد من أن الجو العام للاجتماع ملائم للمناسبة (رسمي أو غير رسمي). .....
					21 - في الاجتماعات التي تتطلب المشاركة هل أطلب من الجميع المساهمة (بدلاً من أن يتفرد قلة من الحاضرين بالكلام). .....
5	4	3	2	1	22 - أتأكد من أن جميع العناصر قد استوفت حظها من النقاش وخُتمت (ثم تلخيصها، التأكد من استيعابها، توزيع المسؤوليات، وضعية التقارير الملحقه... إلخ). .....
5	4	3	2	1	23 - أثبتت من أن التصرفات الفوضوية (الكلام الهامشي، الحضور المتأخر، المجابهات الشخصية) تواجه بشكل فعال. ....
					24 - أقوم بتلخيص الأهداف المتفق عليها، ووسائل التحضير المعتمدة. (ممتضمة التحضير للاجتماع القادم وموعده). .....
5	4	3	2	1	25 - أتأكد من أن محضر الاجتماع تم توزيعه بوقت معقول. ....
5	4	3	2	1	26 - أقوم بنيلغ النتائج على الذين يجب أن يكونوا على علم بها. ....

مجموع العلامات:

### تحليل العلامة المكتسبة

- إذا كانت علامتك بين 104 - 130 هناك دليل ضعيف حول عدم قدرتك في قيادة اجتماع مثمر.
- إذا كانت علامتك بين 78 - 103 هناك بعض الأدلة حول وجود ما يدعوا للانتباه لا سيما في حال وجود علامة ضعيفة جداً في ثلاث إلى خمس إجابات.
- إذا كانت علامتك بين 52 - 77 يجب التفكير جيداً في أمر ارتقاء مستوى القيادة وذلك قبل حلول موعد الاجتماع القادم.
- أما إذا كانت العلامة تحت 52، فإن تحسين الأداء الشخصي قبل الاجتماعات الآتية يعطي أولوية ملحة.

### كيف تكون الاجتماعات فعالة؟

أبداً (لا)	أحياناً	دائماً	
1	2	3	4
5	4	3	2
1	2	3	4
5	4	3	2
1	2	3	4
5	4	3	2
1	2	3	4
5	4	3	2
1	2	3	4
5	4	3	2
1	2	3	4
5	4	3	2
1	2	3	4
5	4	3	2

مجموع الدرجات:

## تحليل العلامة المكتسبة

- إذا حصل المنسق على درجة من العلامات ما بين 65 - 80 يمكن القول بوجود دليل ضعيف يدهو للقلق بشأن قابليته بدور المنسق الفعال.
- أما إذا كانت العلامة ما بين 49 - 64 درجة فهناك ما قد يدهو للاهتمام خاصة إذا كانت العلامة المسجلة متفنية جداً في ثلاثة إلى خمسة حالات.
- وفي حال كون العلامة ما بين 33 - 48 درجة فهذا يدهو للتفكير جدياً لتحسين مهارتك كمنسق وذلك قبل حلول موعد الاجتماع القادم.
- أما إذا بلغت العلامة المسجلة أدنى من 33 درجة فإن رفع مستوى الأداء كمنسق يجب أن ينظر إليه كحالة لها أولوية قصوى.

وعلى كل حال فإن هذا النوع من التخمين يمكن أن يُنظر إليه كمعيار تقريبي حول جاهزية المنسق للقيام بدور مثمر خلال الاجتماع. إن الهدف من هذا التقسيم هو مساعدة الذي يقوم بدور المنسق لمعرفة التصرفات التي يمكن أن تحول بينه وبين القيام بدوره على الوجه الأفضل.

## التقييم الشخصي لكاتب الاجتماع

في النموذج القادم يستطيع كاتب محضر الاجتماع أن يقوم بعملية تقييم لأدائه لهذا الدور. ويكون ذلك بإعطاء علامة لنفسه لكل عبارة. وهذا يساعده على معرفة درجة أدائه الحالية عند قيامه بهذا الدور. ويكون ذلك بوضع إشارة حول الدرجة المكتسبة من 1 (أبداً) حتى 5 (دائماً).

دائماً	أحياناً	أبداً (لا)			
					1 - استعمل الوسائل الإيضاحية على لوحة حائطية، أو أداة تسليط النور، أو الأوراق الإرشادية وذلك لجعل أفكار المشاركين واضحة للعبان .
5	4	3	2	1	.....
					2 - عندما أكتب على الأوراق الإرشادية فإني أترك مسافة 2 - 3 إنش بين السطور حتى أجعل قراءتها سهلة للجميع .
5	4	3	2	1	.....
					3 - أطلب التوضيح من المشاركين حتى أناكد من صحة المعلومات التي قمت بتدوينها .
5	4	3	2	1	.....
					4 - أقوم بتسجيل ما قاله الآخرون دون إضافة تحليلي الشخصي .
5	4	3	2	1	.....
					5 - أكتب الأفكار ولو كنت غير موافق عليها .
5	4	3	2	1	.....
					6 - أقوم بالتركيز فقط على الكلمات والعبارات الرئيسية .
5	4	3	2	1	.....
					7 - لمزيد من التوثيق أقوم بوضع دوائر حول الأفكار والقرارات والخطوات المهمة أو بوضع خط تحتها .
5	4	3	2	1	.....
					8 - إذا كان هناك كم كبير من المعلومات فإني أقوم بترقيم الصفحات حتى أحافظ على التسلسل المنطقي لهذه المعلومات .
5	4	3	2	1	.....

مجموع العلامات :

### تحليل العلامة المكتسبة

- إذا كانت العلامة بين 60 - 75 درجة فيمكن القول بوجود دليل ضعيف يدعو للقلق بشأن قابلية الشخص للعب دور الكاتب القاتل.
- إذا حصل الشخص على 45 - 49 درجة فهناك ما قد يدعو للاهتمام خاصة إذا كانت العلامة المسجلة متدنية للغاية في ثلاثة إلى خمسة حالات.
- في حالة العلامة ما بين 30 - 44 درجة فهناك ما يدعو جديداً للتفكير بتحسين الموضوع وذلك قبل حلول موعد الاجتماع المقبل.
- أما إذا بلغت العلامة حداً أدنى من 30 درجة فإن رقم مستوى الأداء يجب أن يعطى أولوية عظمى.

إن هذا التقييم يمكن اعتباره كمقياس تقريبي لقدرات كاتب الاجتماع للقيام بدوره بشكل  
وقال . ومغزى هذا التقييم هو مساعدة الشخص المعني بالأمر أن يعلم التصرفات  
المخاطبة التي تقلل من كفاءته في أداء دوره على الوجه الأمثل في الاجتماعات .

### التقييم الشخصي للمشارك

إذا كان القارئ من ضمن قائمة المشاركين فإنه مدعو للنظر في العبارات التالية حول مستوى مشاركته الشخصية في الاجتماع. ويمكن للقارئ وضع علامة لنفسه على سُلَّم الدرجات المقابل لكل واحدة من العبارات. يرجى وضع دائرة حول أحد الأرقام من 1 - 5 لكل إجابة.

	أبداً (لا)	أحياناً	دائماً
1 - أتأكد من فهم مغزى الاجتماع قبل مواعده . ....	1	2	3
2 - هل لدي المعرفة الأكيدة بالدور الذي علي القيام به في كل اجتماع أحضره . .....	1	2	3
3 - هل أعطي علماً بنيتي في الحضور قبل موعد الاجتماع . .....	1	2	3
4 - قبل حضوري للاجتماع ، هل أكمل جميع التحضيرات اللازمة (البحث عن المعلومات ودراستها بعد الحصول عليها) . .....	1	2	3
5 - هل أحضر في الوقت المحدد . .....	1	2	3
6 - لا أشجع المعادئات الجانبية خلال الاجتماع . .....	1	2	3
7 - لا أثرك الاجتماع لمعالجة الأمور غير المستعجلة . .....	1	2	3
8 - إذا كنت غير متأكد من أي أمر تمت مناقشته فلنأتي لا أتردد في السؤال عنه . ....	1	2	3
9 - أنا مفتوح على الأفكار المشتركة للأعضاء الآخرين . .....	1	2	3
10 - أنا مستمع جيد خلال الاجتماع . .....	1	2	3

أبداً (لا)	أحياناً	دائماً
1	2	3
4	5	
1	2	3
4	5	
1	2	3
4	5	
1	2	3
4	5	
1	2	3
4	5	
1	2	3
4	5	

مجموع العلامات:

## تحليل العلامة المكتسبة

- إذا كانت علامتك بين 60 - 75، هناك دليل ضعيف حول فاعليتك بشأن وظيفتك كمشارك فعال في أي اجتماع.
- إذا كانت علامتك بين 45 - 59، هناك ما يدل على بعض القلق، لا سيما إذا حصلت في ثلاث إلى خمس إجابات على علامة منخفضة جداً.
- إذا كانت علامتك بين 30 - 44 درجة فلا بد من التفكير الجاد لتحسين التصرفات الشخصية المتعلقة بالاجتماع وذلك قبل انعقاد الاجتماع القادم.
- إذا تددت العلامة إلى ما دون 30 درجة، فإن تحسين التعامل الشخصي في الاجتماعات يعتبر ضرورة قصوى.

إن هذا المقياس يمكن اعتباره كمقياس تقريبي لقدرات المشارك للقيام بدوره بشكل فعال. ومعزى هذا التقييم هو مساعدة الشخص المعني بالأمر أن يعلم التصرفات الخاطئة التي تقلل كفاءته في أداء دوره على الوجه الأمثل في الاجتماعات.



## نبذة عن شركة ريتشارد تشانغ وشركاه

إن شركة ريتشارد تشانغ وشركاه هي مؤسسة تهدف لتحسين الأداء في الشركات على جميع الأصعدة. منذ العام 1987 والشركة تزود زبائننا في القطاعين الحكومي والأهلي حول العالم بالمعرفة والخبرة والمصادر اللازمة لبناء الإمكانيات المطلوبة في مواطن حساسة كعملية التحسين المستمر، تطوير الإدارة، إدارة المشاريع، العمل الجماعي، قياس الإنجاز، والتدريب على التنظيم. إن مجموعة الشركة الشاملة من الخدمات، المنتجات، والنشرات تعكس التزام الشركة بالنظرة الواقعية والتحديثية وإلى التقدم الهائل في الحصول على نتائج ملموسة.

### إسهامات الشركة في تطوير أداء الشركات إلى حد الكمال:

في الاستشارات - باستعمال مجال واسع من المهارات والمعرفة والأدوات يقوم الاستشاريون في الشركة بتقديم المساعدة لزيائنهم في مجال تطوير وتطبيق حيز كبير من مبادرات تحسين الأداء.

في التدريب برامج تدريب عملية «العالم اليوم» صممت بشكل يركز على أسلوب الأخذ بزمام المبادرة. وخيارات التدريب موجودة في برامج جاهزة يجري تصميمها خصيصاً ويمكن الحصول عليها من الندوات العامة والخاصة.

تطوير الأدوات والمنهج - بديل فعال وبتكلفة مدروسة للتدريب الذاتي، حيث تستطيع الشركة تطوير وتطويع المضمون وذلك لتحقيق أهداف المؤسسات والحاجات الخاصة لأي برنامج.

شرائط الفيديو - تزود المستخدمين بالمعلومات بشكل مترابط ولها تأثير لا ينسى.

المنشورات - تقدم المجموعة الشاملة والعملية من منشورات الشركة الإسناد لمشاريع التدريب في الشركات وفي التعليم الموجه ذاتياً.

البرامج الجاهزة: صممت للتدريين المبتدئين وذوي الخبرة على السواء. هذه البرامج تقدم مواداً متكاملة وشاملة (من ضمنها سلسلة مختارة من الكتب الإرشادية العملية) التي تزود القارئ بمجال رحب من اختيارات التدريب المرننة مثل:

مجموعة الأدوات لاجتماع ناجح.

مجموعة أدوات حل المشاكل خطوة خطوة.

برنامج تدريب جاهز لعملية التحسين المستمر.

أدوات التحسين المستمر الإصدار الأول.

أدوات التحسين المستمر الإصدار الثاني.

برنامج تدريب جاهز عن فريق الالتزام المتألق.

ريتشارد تشانغ وشركاه

موارد ذات صفة عالمية، نتائج ذات صبغة عالمية

شركة ريتشارد تشانغ وشركاه

المقر الرئيسي للشركة

15265 ألكون بارك واي، جناح رقم 300، أرفين، كاليفورنيا

92618 الولايات المتحدة الأمريكية

8096 - 756 (800)، 7477 - 727 (949) فاكس: 7007 - 727 (949)

بريد إلكتروني: [Info@rca4results.com](mailto:Info@rca4results.com) [www.richardchangassociates.com](http://www.richardchangassociates.com)

مكاتب الولايات المتحدة في أرفين بآلاتنا. موزعون ومعتدون في كافة أنحاء العالم.

## منشورات التطوير الشخصي والمهني الصادرة عن شركة ريتشارد تشانغ وشركاه

حيث إنها صممت لكي تشجع التعلم المستمر، فإن هذه المجموعة الهادفة والمتكاملة الصادرة عن شركة ريتشارد تشانغ وشركاه، تساهم في مساعدة الأشخاص والشركات على تحصيل المعرفة والمهارات المطلوبة في عالم الأعمال الدائم التغيير في وقتنا الحاضر. وإن هذه الكتب متوفرة من خلال شركة ريتشارد تشانغ وشركاه، وجوسي باس، ومجلات بيع الكتب والموزعين العالميين.

### مجموعة كتب التوجيه العملية:

#### سلسلة التحسين النوعية:

#### سلسلة مجموعة العمل المتفوق:

- عملية التحسين المستمر.
- أدوات التحسين المستمر الإصدار الأول.
- أدوات التحسين المستمر الإصدار الثاني.
- حل المشاكل خطوة خطوة.
- الاجتماعات الفعالة!
- التحسين من خلال العلامات المميزة.
- أسلوب النجاح بالإدارة الذاتية للفريق.
- أثر التحسين في أداء الشركات.
- إعادة الهيكلة بشكل عملي.
- إرضاء الزبائن الداخليين في المقام الأول
- عملية التحسين المستمر.
- أدوات التحسين المستمر الإصدار الأول.
- أدوات التحسين المستمر الإصدار الثاني.
- حل المشاكل خطوة خطوة.
- الاجتماعات الفعالة!
- التحسين من خلال العلامات المميزة.
- أسلوب النجاح بالإدارة الذاتية للفريق.
- أثر التحسين في أداء الشركات.
- إعادة الهيكلة بشكل عملي.
- إرضاء الزبائن الداخليين في المقام الأول

#### سلسلة المهارات الإدارية:

- مقابلة واختيار أفضل أصحاب الإنجاز.
- في مجال التعريف بالعمل والتدريب.
- الإرشاد من خلال ردود الفعل المؤثرة.
- تعميق تأثير القيادة.
- اتقان تغيير أسلوب الإدارة.
- إعادة تنظيم جهاز العمل خلال المرحلة الانتقالية.
- التخطيط لأداء ناجح للعاملين.
- التوجيه نحو أداء عالي للعاملين.
- تقييم أداء العاملين.

### النضج الشخصي ومجموعة التطوير:

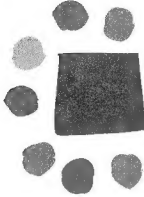
- إدارة الحياة العملية في أجواء عمل متغيرة.
- إنساح المجال لأفاق حياتك العملية.
- كيف تروج لنفسك ولحياتك العملية.
- إجراء تغيير في حياتك العملية.
- نصائح حول مراجعة المعلومات المتسبة.

#### مجموعة التصرفات الساذجة:

- التصرفات الساذجة التي يقوم بها المدريون لتخريب النجاح.
- التصرفات الساذجة التي يقوم بها المشرفون لتخريب النجاح.
- التصرفات الساذجة التي يقوم بها العاملون لتخريب النجاح.



موضوع الكتاب: إدارة / أعمال تجارية



## كيف تكون الاجتماعات فعالة

دليل عملي لاجتماعات

عمل وجيزة ومثمرة

لمحة عن هذا الكتاب

يوفر هذا الكتاب دليلاً غنياً بالأمثلة العملية  
لمناهج حَيَّة يمكن تطبيقها مباشرة في العمل.  
وسواء أكنت تقود اجتماعات بشكل منتظم، أم  
كنت مشاركاً في اجتماعات خاصة بمشروع،  
أو في اجتماعات فريق يبحث في الجودة، أو  
كنت «ضحية» اجتماعات سيئة الإعداد  
والإدارة، فإنك ستتعلم من هذا الكتاب طرائق  
تجعل الاجتماعات المقبلة التي تحضرها أكثر  
فَعَالِيَّةً وأعظم إنتاجاً.

Bibliotheca Alexandrina



0359503

ردمك 5-826-20-9960 ISBN



6000596

موقعنا على الإنترنت:

<http://www.obeikanbooks.com>